



إدارة الأفراد

تأليف الشيخ الدكتور

حجاج بن صالح بن حجاج المرعي

دكتوراه إدارة أعمال - جامعة كاليفورنيا



إدارة الأفراد



رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية

2010/3/771

رقم التصنيف: 330

المؤلف ومن في حكمه:

حجاج بن صالح بن حجاج المرعي

الناشر

الأكاديميون للنشر والتوزيع

عمان - الأردن

عنوان الكتاب:

إدارة الأفراد

الواصفات:

إدارة الأفراد // إدارة الأعمال /

جميع حقوق الطبع والنشر

محفوظة

الطبعة الأولى

2010

All right reserved

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب،
أو تخزين مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله
على أي وجه أو بأي طريقة إلكترونية كانت أو
ميكانيكية أو بالتصوير أو بالتسجيل أو بخلاف
ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا الكتاب
مقدماتاً.

All right reserved no part of
this book may be reproduced of
transmitted in any means electronic
or mechanical including system
without the prior permission in
writing of the publisher.



الأكاديميون للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية

عمان - مقابل البوابة الرئيسية

للجامعة الأردنية

تلفاكس : 0096265330508

E-mail:

academpub@yahoo.com

إدارة الأفراد

تأليف

الشيخ الدكتور

حجاج بن صالح بن حجاج المرعي

المقدمة

تكمن دراسة ادارة الأفراد لتساعد الموظفين والمدراء في اي منظمة من فهم ادراكهم لسلوك الافراد، ومن ثم توجيههم نحو الهدف العام، وذلك من خلال دراسة اسلوبهم، ومن وهنا يجب الاهتمام بحسن استخدام المورد البشري من حيث استقطابه واختياره وتدريبه وتحفيزه وعمل نظام التعويضات وترقيته وتقييمه، والمحافظة على أمن وسلامة المنظمة وتحقيق الجودة الشاملة، كل ذلك من أجل تحقيق اهداف المنظمة واستمراريتها.

ولزيادة أهميتها يجب الالتفاف الى معرفة احتياجات الموظفين، ومساهمتها في وضع التشريعات والقضايا القانونية المشتمة على العدالة والمساواة والتعويض العادل وقواعد السلامة والعلاقات العمالية، ودور ادارة الأفراد (الموارد البشرية) من خلال مدرائها في المساعدة في صنع القرارات الاستراتيجية الهادفة الى تسخير الكفاءات المتميزة للموظفين نحو حل المشكلات وتحقيق غاية المنظمة.

تم تقسيم هذا الكتاب الى تسعة فصول على النحو التالي:

الفصل الاول يشمل الادارة، والفصل الثاني إدارة الأفراد ، والفصل الثالث يتضمن تخطيط الموارد البشرية، والفصل الرابع يشتمل على تدريب وتنمية ادارة الأفراد ، والفصل الخامس على الاتصال والعلاقات العامة في ادارة الأفراد ، والفصل السادس على استقطاب واختيار الموارد البشرية، والفصل السابع يشتمل نظام التعويضات والحوافز في ادارة الأفراد ، والفصل الثامن يتضمن الترقية، والفصل التاسع عن تقييم اداء العاملين .

الفصل الاول

الإدارة

مفاهيم الادارة

الادارة هي تحديد ما يجب ان يقوم به العاملون من اجل تحقيق الاهداف المحددة، ثم التأكد من انهم يقومون بذلك بأفضل الطرق واقل التكاليف. أو هي تحديد الاهداف المطلوب تنفيذها وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من اجل تنفيذ هذا الهدف .

تطور ظهور علم الادارة

ان تطبيق الادارة وممارستها في الواقع بدأ منذ فجر التاريخ وبداية ظهور المدنية، فإذا نظرنا للمصريين القدماء، نجد ان عندهم قدرات ادارية فعّالة في بناء الاهرامات والمعابد وادارة شؤون دولتهم، وينطبق نفس الشيء على الحضارات القديمة مثل الصين وبابل والإمبراطورية الفارسية والرومانية، وقدم المسلمون نماذج مبهرة في مجال الادارة جعلتهم ينتقلون من حياة البداوة الى دولة مترامية الأطراف ذات حضارة عظيمة .

ولكن دراسة الادارة كعلم له مبادئ ونظريات لم يبدأ إلا نتيجة للثورة الصناعية أواخر القرن التاسع عشر، وما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة الذي أدى الى تقدم الصناعة الآلية بشكل كبير وإنشاء المصانع الكبرى والتوسع في الإنتاج، ومن الأسباب التي أدت لظهور علم الادارة ما يلي:

1- اتساع حجم المشروعات والتوسع والتطور أدى الى كبر وتعقد مشاكل ادارة هذه المشروعات.

2- تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص : مع كبر المشروعات ثم تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص أدى ذلك الى سرعة أداء العمل وإتقان الأفراد لأعمالهم المتخصصة وزيادة الانتاج بكميات كبيرة، ولكن أدى هذا الى

ظهور مشاكل ادارية منها ضرورة التنسيق والتخطيط بين اجزاء العمل، وكذلك الرقابة الجيدة على العمال.

3- ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع مكن عدد كبير من اصحاب رؤوس الاموال من استثمارها عن طريق شراء الاسهم، ومع ازدياد عدد حاملي الاسهم اصبح من الصعب عليهم ادارة المشروع، فكان من الضروري وجود فئة من المديرين المحترفين تقع على عاتقهم ادارة المشروع، مما أدى الى فصل الادارة عن ملكية المشروع، وعلى هذا الاساس اصبحت فئة المديرين هي المسؤولة عن نجاح المشروع او فشله، مما دفعهم للبحث عن اساليب ادارية افضل لاداء مسؤولياتهم نحو اصحاب رأس المال، وبهذا انتقلت السيطرة على المشروعات من طبقة الملاك الى طبقة المديرين، واطلق على هذا التحول اصطلاح الثورة الادارية.

4- مع زيادة عدد المشروعات الخاصة في ظل النظم الرأسمالية، وُجدت العديد من المشاكل لتعارض مصالح الافراد مع مصلحة المجتمع في اغلب الأحيان، فكان تدخلت الدولة بأشكال مختلفة من الضوابط لتوجيه وضبط حركة المشروعات الخاصة مثل قوانين حماية المستهلك ورقابة جودة المنتجات او تحديد حد ادنى من الأجور، وتشجيع المشروعات ببعض الامتيازات مثل الإعفاءات الجمركية او الضريبة، وقد ضاعف ذلك من اعباء ومسؤولية ادارة المشروع، وتطلب الامر ضرورة قيام المديرين بالتعمق في دراسة علاقة المشروع بالدولة والمجتمع والتشريعات المنظمة لذلك.

وقد ظهر عدد من رجال الادارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكل الادارة بالأسلوب العلمي المنظم، بدلاً من الاعتماد على أسلوب

التجربة والخطأ، مما أدى الى ظهور اتجاهات ومناهج مختلفة لدراسة الادارة، وفيما يلي نبذة مختصرة لهذه المدارس او المداخل حسب تطورها التاريخي:

(1) مدخل الادارة العلمية:

ارتبطت افكار الادارة العلمية باسم فردريك تيلور (1856 - 1915) وكان يعمل مهندس باحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الامريكية، وكان الهدف الاساسي للادارة هو الحصول على اكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة باكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل، ويكون ذلك عن طريق الزيادة، وقد لاحظ تيلور ان تحقيق الزيادة في الانتاجية يحده قيذان:

- 1- جهل الادارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه.
 - 2- كسل او تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل العريزي في الانسان من ناحية، ومن ناحية اخرى عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل من ناحية أخرى.
- ويتلخص اسلوب الادارة العلمية عند تيلور في ان هناك دائماً طريقه نموذجية أو نمطية لاداء، اي عمل وان هدف الادارة العلمية هو التوصل او التعرف على الاسلوب الوحيد الافضل لاتمام العمل بشكل امثل.
- فقد لاحظ تيلور ان كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيط، يمكن تحليلها وقياس الوقت الذي تستغرقه هذه الحركات باستخدام ساعة التوقيت الخاص، وذلك بغرض اختصار وتفادي الحركات الغير ضرورية وتحسين الاداء، ثم تحديد الوقت النموذجي لاداء كل عملية يقوم بها العامل، وسميت هذه الطريقة باسم دراسة الوقت والحركة.

فقام في بعض الحالات بدراسة الجانب المادي للعمل، فوجد مثلاً ان الوزن الامثل لحمولة الجاروف هي 22 رطل، وان هناك شكل مناسب لكل نوع من انواع الجرف . وفي حالات اخرى قام بدراسة الجانب البشري للعمل، فوجد انه من الممكن تدريب العامل الذي يقوم بمناولة الحديد الخام لعربات السكة الحديد بحيث تزداد الحمولة التي يقوم بمناولتها من 12.5 طن الى 47.5 طن يومياً، اي زيادة في انتاجية الفرد الى ما يقرب من اربعة امثالها (400%).

وتتلخص مفاهيم تيلور عن الادارة العلمية فيما يلي:

(1) التخلي عن المفاهيم القديمة في الادارة القائمة على التجربة والخطأ وإحلال الأساليب العلمية محلها.

(2) استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.

(3) البحث عن احسن طريق ممكنة لأداء اي عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذي يجب على ان يستغرقه الأداء.

(4) ايجاد وتنمية نوع من الصداقة والتعاون التام بين الادارة والعمال.

(5) التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها عن وظيفة التنفيذ، اي يكون هناك تقسيم عادل للمسؤولية بين الادارة والعمال، على اساس قيام الادارة بمهام تخطيط العمل على ان يتولى العمال مهام التنفيذ.

(6) مشاركة العمال مالياً في المكاسب التي تتحقق نتيجة ارتفاع الكفاية الانتاجية والربح (نظام الحوافز التشجيعية للعمال).

(7) تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الاشراف، بمعنى تقسيم عمل المشرف العام الى عدة أجزاء، يتولى كل جزء ملاحظ مباشر مثل ملاحظ

لاوامر التشغيل وملاحظ للأمن وملاحظ لجودة الانتاج، وبالتالي يتلقى العامل الواحد تعليماته من اكثر من ملاحظ مباشر.

وقد قوبلت حركة الادارة العلمية في الولايات المتحدة الامريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، وتركز النقد في ان تيلور تعامل مع الانسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية، ويمكن اعتبار ان زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع واغفل النواحي الادارية الأخرى. وأخيراً اعتبر تيلور ان الادارة علم له اصوله القابلة للتطبيق في حل جميع المشكلات وفي مختلف الظروف، وتجاهل اهمية عنصر التقدير الشخصي والمهارات الفردية في اتخاذ القرارات، مع انه من المعروف ان الادارة هيا علم وفن في نفس الوقت.

(2) مدخل وظائف الادارة :

كان هنري فايول (1841 - 1925) والذي يعمل مهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا يجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للادارة، وقام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان (الادارة الصناعية والعمومية). وقد ابرز فايول وظيفة الادارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الاخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والانتاج، واوضح ان وظائف الادارة تشمل التخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والمراقبة. ووضع فايول اربعة عشر مبدأ للادارة، ولكنه دعا الى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وهذه المبادئ كالآتي:

- (1) تقسيم العمل : وهو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف للحصول على قدر أكبر من الانتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل.
- (2) السلطة والمسؤولية : ويوجد فايول ان السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية تبع السلطة وتنبتق منها، والسلطة في نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية.
- (3) النظام والتأديب : يعني ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء.
- (4) وحدة الأمر : اي ان الموظف يجب ان يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.
- (5) وحدة التوجيه : ويقضي هذا المبدأ ان كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب ان يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة، ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين ان مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.
- (6) تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد.
- (7) تعويض ومكافأة الأفراد من عملهم بصورة عادلة.
- (8) المركزية : ويعني تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع.
- (9) تدرج السلطة او التسلسل الهرمي ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى الى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الادارة.
- (10) المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل.

11) الترتيب : ويقصد به الترتيب الانساني، اي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والترتيب المادي للأشياء.

12) ثبات الموظفين في العمل : لان تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الادارة السيئة.

13) المبادرة : اي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار.

14) روح الجماعة : تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي.

كفاءة المرؤوسين

وفي ظل هذا المناخ المعقد يصبح من الضروري وجود لوائح تحكم عملية تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف التخصصات، ويصبح من الضروري وجود مسالك محددة للاتصال الرسمي تحدد لها الادارة العليا، وبذلك تتجرد الوظائف من شتى المؤثرات الشخصية. ويتضح مما سبق ان البيروقراطية تستهدف إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق الداء والتقييم، فهي ضرورة لجميه التنظيمات الكبيرة الحجم .

وإذا امكن تحويل المثالية الى واقع فإنها تصبح افضل شك تنظيمي ممكن، لكن الذي يحدث عادة هو التماذي في تطبيق اللوائح والقوانين والتمسك الحرفة بها، ومع طول تعود العاملين على هذا المناخ وصعوبة تعديل اللوائح بما يتمشى مع المتغيرات، يزحف مرض الجمود التنظيمي عليها

وتصبح المبادرات الشخصية شيئاً نادر الحدوث او مخالف للقوانين، ومن ثم تبدأ الآثار السلبية للبيروقراطية في الظهور.

(3) مدخل العلاقات الإنسانية:

بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها التون مايو 1949 بمصانع الهوثورن بشركة ويسترن إلكتروك ما بين عام 1924 وعام 1932. وكان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال، وقد قاموا بعدة تجارب لإختبار صحة الفرض كما يلي:

- قام الباحثون باختيار مجموعتين احدهما تجريبية والأخرى ضابطة، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها، غير إنهم لاحظوا ان معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين، فاستنتجوا ان هناك عاملاً آخر غير الإضاءة أدى الى زيادة الإنتاج.

- في تجربة أخرى، قام الباحثون بعزل ست فتيات في حجرة اختبار لسهولة دراسة التغيرات التي تطرأ على معدلات الإنتاج بعد تغيير ظروف العمل المادية، وقد اشارت النتائج الى ارتفاع في معدلات الإنتاج، ولكن بعد مراحل عديدة من التجربة والعودة الى ظروف العمل السابقة فوجئ الباحثون ان إنتاجية الفتيات طلت مرتفعة .

وقد توصل الباحثون من ذلك الى ان هناك مجموعة من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل أدت هذه العوامل الى زيادة الإنتاج، وهذه العوامل هي العوامل الإنسانية، فاختيار الست فتيات اعطاهن شعور بالأهمية لقيامهم بدور اساسي في برنامج تجريبي معين، كما أنه غمت بينهم روابط وعلاقات

اجتماعية أدت الى خلق شعور بالمسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل دون الحاجة الى اشراف مباشر، كما أدى إشراكهم في اتخاذ القرار الى رفع روحهم المعنوية وتنمية الروابط والعلاقات مع الادارة.

- في تجربة اخرى، تم نقل 14 عاملة الى حجرة مستقلة حتى يتسنى ملاحظتهم وتسجيل سلوكهم وانتاجيتهم عن طريق مراقب مقيم بنفس الحجرة، وقد أظهرت النتائج انه حتى مع وجود سياسة للإدارة وتنظيماتها الرسمية تتكوم في محيط العمل جماعات غير رسمية يظهر فيها قادة طبيعيون مختلفون عن القادة الرسميين .

كما ان العمال يتفوقون على مستويات انتاج معينة يلتزمون بها، وفصل العضو غير الملتزم من الجماعة وعزله اجتماعياً لذا لم يلتزم بذلك، وكان ذلك كافياً لجعل كل فرد يلتزم بالميثاق غير الرسمي، وبالرغم من وجود حوافز مادية لزيادة الإنتاج فإن الإنتاج لم يزد ولم ينقص. ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات :

- 1) السلوك الانساني احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.
- 2) الحوافز المعنوية للأفراد التي تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية، تعتبر أكثر أهمية من الحوافز المادية في رفع روح العمال المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- 3) التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل، وممارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.

4) الادارة الديمقراطية : اي مشاركة العاملين في الادارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع.

يتضح هنا ان حركة العلاقات الإنسانية حاولت مثل حركة الادارة العلمية التوصل الى احسن طريقة لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج .

ففى حين ركزت حركة الادارة العلمية على الجانب المادي والفني بإعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل، ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان وتوصلت الى ان احسن طريقة لأداء العمل هي القيادة الديمقراطية، والحوافز المعنوية لها تأثيرها البالغ على العاملين، على عكس حركة الادارة العلمية التي أكدت على أهمية الأجر والحوافز المادية بإعتبارها الحوافز الوحيدة التي تدفع العامل الى زيادة الإنتاج .

وتتفق المدرستين أنه يمكن إزالة النزاع و التعارض بين الأفراد بسهولة لو طبق الأسلوب الأمثل في الإدارة من وجهة نظر كل منهم. ويعتبر ذلك تجاهلاً لوجهة النظر القائلة أن النزاع ظاهره اجتماعية موجودة بين الأفراد والجماعات نتيجة لاختلاف أفكارهم وميولهم واتجاهاتهم، وأن تنازع المصالح أمر حتمي بين الأفراد قد تكون له نتائج إيجابية كالمنافسة البناءة.

4) مدخل العلوم السلوكية:

ظهر هذا المدخل في أوائل الخمسينات، ويعتبر امتداد لمدخل العلاقات الإنسانية وركز على استخدام طرق البحث العلمي لوصف وملاحظته وتفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به داخل المنظمات، وقد أعتمد هذا المدخل على علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنتروبولوجا في دراسة السلوك الإنساني.

ويمكن تقسيم أبحاث العلوم السلوكية في الادارة إلى ثلاث مستويات:

1- يرتبط بسلوك الفرد داخل المنظمة.

2- يرتبط بسلوك الجماعات داخل المنظمة.

3- يتعامل مع السلوك الإنساني داخل المنظمة ككل.

أهداف الادارة

1- إعلام الجمهور بسياسة تلك المؤسسة أو خدماتها أو منتجاتها حتى يكونوا على

بيئة واطلاع دائم، وذلك لتوثيق وتيسير التعاون البتاء.

2- نقل متطلبات وأفكار ورغبات الجمهور إلى إدارة المؤسسة من أجل دراستها

وتلبيتها قدر الإمكان.

3- معرفة متطلبات واحتياجات العاملين في المؤسسة من النواحي الثقافية

والترويجية، أو استحقاق المكافآت والعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم،

وتشجيعهم على المساهمة في النشاطات الفكرية والاجتماعية.

4- المشاركة مع إدارات المؤسسة الأخرى على إعداد المواد الإعلامية والمطبوعات

الثقافية والنشرات المتعلقة بأعمال ومنتجات المؤسسة كإدارة التسويق أو الإنتاج،

أو الأفراد لتعريف الجمهور بذلك.

5- توثيق الاتصال بين المؤسسة والجهات أو المنظمات الأخرى، واستخدام مختلف

وسائل الاتصال المكتوبة أو المرئية أو مختلف وسائل الاتصال الأخرى، كالهاتف

والبريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت.

الادارة بين العلم والفن

الادارة كعلم :

هي مجموعه من المبادئ والاسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد.

الادارة كفن :

هي مجموعه من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية.

ورغم كل الجهود المبذولة لتحويل الادارة الى علم له أصول ومبادئ ونظريات، ورغم الاتجاه الواسع نحو استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات في كافة فروع الادارة، ورغم محاولة الاستفادة من العلوم السلوكية وعلم النفس والاجتماع وتطبيق مبادئه في مجال الادارة الا انه نجد ما يلي:

- أ- لا زال المديرين يتخذون قراراتهم على أساس الحدس والتخمين والبديهية.
- ب- لازالت المشكلات الادارية أصعب من ان توضع في شكل قوالب رياضية او أمهات عملية ثابتة ومستقرة.
- ج- نجد أن هناك فروق بين الدول المتقدمة، وبين الدول النامية في طبيعة الادارة كعلم وفن.
- د- الادارة في الدول المتقدمة علم اكثر منها فن، بمعنى ان الادارة في هذه الدول تعتمد على التفكير العلمي وعلى المنهج العلمي في

اتخاذ القرارات وفي القيام بوظائف الادارة على اساس النظريات والمبادئ والأصول العلمية.

هـ- الادارة في الدول المتخلفة فن اكثر منها علم بمعنى انها تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية اكثر منها على المبادئ والأصول العلمية، بل يمكن القول ان الادارة تقترب من العشوائية في هذه الدول أكثر منها الى العلم.

و- نفس القول صحيح عند الحديث عن المنظمات المتقدمة والناجحة والمنظمات الفاشلة، فالادارة في الاولى علم ثم فن وفي الثانية فن اكثر منها علم.

نستنتج من ذلك ان الادارة تجمع بين العلم والفن وتختلف درجة اقترابها من العلم او الفن باختلاف نوع وحجم المنظمات وظروف البيئة المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات

خصائص الوظائف الإدارية

1- العمومية: أي انه لابد على المدير أن يقوم بها، أي أنها واجب على كل مدير أيّاً كان اسمه.

2- الاستمرار: أي أن كل وظيفة من هذه الوظائف تستمر .

3- الشمول: أي أن الوظائف الإدارية تشمل جميع الأعمال في المنشأة، ويجب عليه أن يمارس التخطيط التنظيم الرقابة التوجيه .

4- التكامل: تكون بين الوظائف الإدارية للوصول الى هدف، وأي استثناء لأي وظيفة منها لن يتحقق الهدف .

المدير والاداري

تعريف المدير الفعال

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه.

مفهوم المدير الفعال للسلطة.

أن مفهوم المدير الفعال أو المدير الأكثر فعالية للسلطة يختلف اختلافاً جوهرياً عن مفهوم السلطة عند باقي المديرين، فهو لا يتصور أن السلطة هي الحق المعطى له من أعلى لإلزام الآخرين، كما لا يتصور أن السلطة هي سلطة القبول من التابعين أي من أسفل، على حد تعبير المدرسة السلوكية، كما انه لا يتصور انه السلطة تمارس بشكل غير مباشر إن المدير الفعال يفهم السلطة على أنها السلطة المستمدة من الموقف فالموقف هو صاحب السلطة وهو الذي يملئ ما يجب عمله فهو ينظر إلى السلطة على أنها التزام بهدف في إطار متطلبات الموقف.

الفرق بين المدير الفعال والمدير الناجح

المدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة بحكم منصبه، أما المدير الفعال فهو الذي يعتمد على سلطته الشخصية والرسمية، بمعنى أن كثيراً من المديرين يحصلون على مستوى مقبول من النتائج طالما كانوا موجودين في مواقعهم يلاحظون العمل ويتابعونه، وبمجرد أن يتركوا العمل أو يتغيّبوا فإن الإنتاج ينخفض وربما يصل إلى حد الاضطراب والفوضى والانهيار. ولكن المدير الفعال يستمر العمل ويرتقي باستمرار حتى في غيابه، ويمكن أن يكون المدير ناجحاً وغير فعال، وذلك لأنه يؤثر في سلوك الآخرين في الأجل

القصير فقط، ويمكن أن يكون المدير ناجحاً وفعالاً في نفس الوقت وتأثيره سيؤدي إلى تطوير تنظيمي وإلى كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل .

الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري

1. الأمانة والعدل والإخلاص في العمل .
2. صفات عقلية وفكرية، أي أن يكون على قدر من الذكاء .
3. صفات جسمانية، حتى يتحمل عبء العمل .
4. صفات إنسانية، يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.
5. صفات ثقافية، بحيث يكون مطلعاً على العلوم الأخرى .
6. صفات فنية، أي أن يكون ملماً بالتخصص الذي يعمل به.

وظائف الإدارة

الوظيفة الأولى: التخطيط

غالباً ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف، بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعل؟
2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف، وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة، التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

1. تحديد الموارد المطلوبة.
2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة، وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

أنواع التخطيط

1- التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى، ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل، وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
3. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2- التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها، التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3- التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر، كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة، أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

- 1- وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
- 2- تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- 3- تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- 4- تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

- 5- اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- 6- تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- 7- مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم

مفهوم التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات، "وارين بلنكت" و "ريموند اتنر" في كتابهم (مقدمة الإدارة) عرفاً وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 2. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
 3. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
 4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.
- المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ماذا يعمل التنظيم

ان العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقاً في عملية التخطيط أمراً ممكناً، بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى:

1. توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
2. تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات، والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور، كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.
3. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمروؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي، هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

خطوات عملية التنظيم

1- احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملّي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات، أيضاً قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقىد العلاقات المعمول بها الآن.

2- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

3- تصنيف الأنشطة:

المدرء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناءً على هذه العلاقات.
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

4- تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة، هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

5- تصميم مستويات العلاقات:

- هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل، الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:
1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
 2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف

الأشخاص المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف، المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف، التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

مفهوم التوظيف

يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

مهام التوظيف

أولاً: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين، ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين، ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

1. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
2. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

3. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

ثانياً: توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة، وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى، وحالياً بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثاً: الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات، خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعاً: التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجته بالمنظمة، عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامساً: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة:

- التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

- التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادساً: تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعاً: قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامناً: إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة، وبالعودة لتعريفنا للقيادة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرز مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات، هنالك العديد من

المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها، بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

1. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
 2. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
 3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
 4. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضاً:

1. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
2. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
3. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

إرشادات حول عملية التوجيه

المقترحات التالية مقتبسة من ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف للكاتبان ليستار بيتل وجون نيستروم:

1. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة: أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.
2. تجنب الأساليب الخشنة: إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

3. انتبه لكلماتك: الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك، كما عليك أيضاً مراقبة نبرة صوتك، معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات، ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.
4. لا تعطي الكثير من الأوامر: المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين، اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة، انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.
5. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة: حاول أن تركز اهتمامك واهتمام الموظفين على الأهداف الواجب تحقيقها، الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنياً على هوى المدير.
6. حاول عدم تمييز أي شخص، من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة، حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.
7. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء: أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف، دعم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.
8. أعطهم التفاصيل المهمة فقط: بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.
9. انتبه للتعليمات المتضاربة: تأكد من أنك لا تقول لموظفك أمراً ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
10. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط: تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته، وتأكد أيضاً من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبتهم من العمل الصعب أيضاً.

11. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب التسديدة الكبرى، المشرفين الجدد يخطئون أحياناً بالتباهي بسلطاتهم، أما المشرفين الأكثر نضجاً فغالباً ما يكونون أكثر قرباً من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة

ان الرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها. في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف، مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات عملية الرقابية الأربعة

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط، في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها، هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات، المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته، أيًا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية. فيما يلي وصف لكل نوع:

أ - المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعتبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

ب - المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

2. متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

3. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة خلال الحدود المفترضة، فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف، ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جداً أو صارمة جداً، القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها، وأخيراً من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقييمية الواجب اتخاذها.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

مفهوم إدارة الأفراد

عرف SIKULA على انها استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد. وعرف GLUECK على أنها الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

وعرف CHRUDEN & SHERMAN إدارة الأفراد على انها تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى، ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.

و SMITH .G&GRANT.J وهي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد. التعريف العام إدارة الأفراد (الموارد البشرية) :

- أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة.

- وهي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق باستقطاب الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات ووضعها في المكان المناسب، ثم تنمية هذه المهارات وتدريبها وتطويرها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة وأهداف الموارد.

تطور مفهوم إدارة الأفراد

ومن خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن ثم إستقر بعدها بواسطة حصول عدة تطورات وتغيرات مر بها الأفراد العاملون في مسيرة العمل والمجال الوظيفي، وتتمثل هذه التطورات التاريخية بالمراحل التالية:

1) مرحلة حركة الإدارة العلمية (1856 - 1915): وظهرت هذه الحركة في أوائل القرن العشرين، حيث قادها تايلور وركزت هذه الحركة على مبدأ العقاب والثواب، من خلال وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار العاملين وتنسيب العمل لهم وأعتبر عامل الزمن من الأمور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع أداء الأعمال، ولقد ركزت هذه الحركة بشكل مباشر على تحقيق مستوى عالي من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف وطموحات العاملين، حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية ترعى شؤون العاملين وتطالب لنيل جميع حقوقهم.

2) مرحلة حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد عام 1920): لقد ظهرت هذه الحركة نتيجة وصول ظرف علاقات وأساليب العمل الى مستويات غير مناسبة من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم وإلتزامات أرباب العمل إنسانياً، حيث ترى هذه الحركة أن التعامل مع

الأفراد لا يجب أن يكون فقط لمصلحة العمل على حساب مشاعر العاملين وحالاتهم الاجتماعية، بل اعتمدت هذه الحركة أن الروح المعنوية للعامل الناتجة من التعامل الأنساني معهم بالإضافة الى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية ودعم طموحاتهم وأعتبارهم مورد نادر، هي من العوامل المهمة إضافة الى الحوافز المادية التي توضع لتحفيز العاملين على العمل الكفوء وزيادة الإنتاج، إلا أن التعامل بأسس هذه الحركة لم يجد له الصدى التطبيقي المناسب بسبب تعدد متطلبات العاملين والحاجة الى إمكانات عالية تتعارض مع أهداف العمل.

(3) مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد عام 1960) : لم تكن فلسفة الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الأنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للطرفين العمل والعاملين، لذا نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل أهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية .
كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تعمل على توجيه الأهتمام بتوظيف العاملين والأهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول الى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة، وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الأهتمام بجميع المستويات من العاملين، بالإضافة الى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادات الإدارات العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أداائهم والأهتمام بتنميتهم وتدريبهم وبما يخدم زيادة وتحسين العملية الإنتاجية.

(4) مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد عام 1980) : لقد تسببت عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ودفعت باتجاه انتهاج هذه

المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الإنتاجية، والتي تكونت نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً وفعالية مثل الاهتمام اختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم، العمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم، إضافة إلى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة، كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية في تحليل وتوصيف الوظائف، وذلك لتحقيق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة.

لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى إلى نجاح أفكارها لأنها تصب في تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارات المنظمات لتحقيق التنسيق الدائم بينهما للوصول إلى مستوى عالي من الفهم المشترك للمصالح، ليؤدي بالنتيجة إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف وبفترات زمنية أقصر، إضافة إلى امتلاك المنظمة العاملين الذين يدفعون العمل دوماً إلى النجاح.

5) مدرسة استراتيجية إدارة الأفراد (مابعد عام 2000) : لقد ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الحالي ، معتمدة بأفكارها على أيديولوجية مدرسة إدارة الأفراد التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، والكفاءة الإنتاجية، وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج، والذي ساعد بشكل كبير المنظمات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك، كما إن أيديولوجيتها أهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين إعتبارياً إلى شركاء

في العملية الإنتاجية والاستثمارية في المنظمة، مما أدى الى تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة.

إن إعتبار هذه المدرسة لمبدأ استراتيجية الموارد البشرية كان قابلاً للتطبيق بشكل ملح، ولم يأت عفويّاً بل نتج عن عدة عوامل منها اقتصادية وسياسية وأجتماعية، ومن أهم شواهد هذه العوامل هو ظهور نظام العولمة وزيادة حالات المنافسة بين المنظمات وتنوع الإنتاج العالمي، بالإضافة الى ظهور مبدأ إدارة الجودة الشاملة وفرض سياسة كسب رضا الزبون كمبدأ يساعد على ديمومة بقاء المنظمة في عملها وأنتشارها.

ونتيجة لتلك التغيرات العالمية والأقليمية تحول الإعتبار لأدارة الموارد البشرية من كونها مجرد إدارة تهتم بشؤون العاملين وعلاقاتهم ومصالحهم وتنظيم عملهم مع المنظمات، الى أخذها بنظر الأعتبار على أنها وظيفة استراتيجية بكل معناها لأنها تتعامل مع مورد حيوي وفعال بالنسبة للمنظمات، والذي سيؤدي الى نجاح الأستثمار في بقية الموارد الأخرى لو تم استثماره بالشكل المطلوب.

سلوك الأفراد

تعريف سلوك الأفراد

السلوك هو النشاط الذي يعبر عنه الفرد من خلال علاقاته بمن حوله والسلوك له قواعد طبيعية ومادية، وتوجد علاقة بين الخلل الدماغية والاضطراب السلوكي الشديد مثل الانطواء وكثرة الحركة، وتوجد عوامل نفسية تعود إلى الأسرة والأصدقاء والبيئة والمشاكل الاجتماعية. مثل الفراق والطلاق والإهمال ولا يقوم بالسلوك إلى بوجود دافع يحركنا والحصول على نتيجة ويمكن ان يكون السلوك طبيعي في مراحل زمنية وبرمجة السلوك هي مسؤولية الشخص عن السلوك، وهو المتحكم في السلوك بالمساعدة ويميل إلى الاستقلالية وهو فعل تم القيام وقابل للقياس وهو كل ما يصدر من أي كائن حي .

الخطوات التي يمكن بها تنفيذ برنامج تعديل السلوك

1. اختيار المعزز ومعيار التعزيز.
2. تحديد المثيرات السابقة للسلوك والمثيرات الناتجة .
3. تقليل التعزيز أثناء برامج التعديل.
4. اختيار استراتيجية تعديل السلوك.
5. تعميم وتعديل برامج السلوك.
6. تقرير حدوث السلوك المستهدف تعديله .
7. ملاحظة السلوك ومقارنته بالحدود التي بدأ بها.
8. ملاحظة السلوك ومقارنته بالسلوك التي بدأ بها.

السلوك الوظيفي

(1): الإلتزام بأنظمة العمل والإنتظام بالدوام:

1. ما مدى التزام الموظف بالعمل واحترامه لأنظمة وتعليمات العمل؟
2. ما مدى التزام الموظف بأوقات الدوام والدقة في المواعيد؟
3. ما مستوى التغيب والتمارض والمغادرات غير الضرورية؟

(2): الإخلاص والإنتماء:

1. ما مستوى المحافظة على ممتلكات المؤسسة والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل؟

2. ما مدى المحافظة على المعلومات السرية الخاصة بالمؤسسة والزملاء ومتلقي الخدمة؟ وكيف يحافظ الموظف على سمعة المؤسسة مع ذكر حالات تعرض لها؟
3. كيف يحسن الموظف استخدام السلطة دون استغلال للصلاحيات الممنوحة له؟
4. ما مدى التخفيض والتقليص في وقت تنفيذ العمل من خلال تطوير الإجراءات؟

(3): المظهر العام للموظف وأخلاقيات العمل:

1. ما مدى محافظة الموظف على مظهره العام وارتداء الزي المناسب؟
2. كيف يساهم الموظف في عكس صورة إيجابية عنه وعن مؤسسته من خلال حسن ولباقة التجاوب مع استفسارات متلقي الخدمة؟
3. ما مدى توافر المصداقية والموضوعية في أداء العمل؟

4. كيف يحافظ الموظف على تنظيم ونظافة موقع العمل؟

5. ما مستوى المحافظة على تنظيم الملفات/الموجودات بحيث تكون عملية الحصول

على المعلومات سهلة وميسرة عند الضرورة؟

كيف اجراء المقابلة السلوكية الفعالة

1. تبدأ بتحديد ما تريد القيام به الموظف في وظيفته مفتوحة، استخدام التقييم الوظيفي

وكتابة التوصيف الوظيفي لوصف متطلبات الوظيفة.

2. تحديد المخرجات المطلوبة وعوامل النجاح لأداء هذه المهمة.

3. تحديد الخصائص والسمات للفرد منهم كنت تعتقد أن ينجح في هذه المهمة، إذا كان

لديك موظفين يؤدون هذه المهمة بنجاح حالياً، قائمة الصفات والخصائص والمهارات ويقدمونها لهذه المهمة.

4. تقليص القائمة إلى سماتك السلوكية الأساسية لهذا المنصب.

5. كتابة الاعلان عن الوظائف ووظيفة أو أن توظف الخصائص السلوكية في النص، تأكد من

خصائص أو متطلبات القسم من الوصف الوظيفي الخاص بك قوائم نفس الخصائص السلوكية.

6. تقديم قائمة من الأسئلة، والسلوكية والتقليدية على حد سواء، أن يسأل كل مرشح خلال

المقابلة السلوكية، قائمة منظم يجعل من اختيار مرشح أكثر تحصيلاً، ويسمح لك بإجراء مقارنات بين إجابات مختلفة والنهج الخاص بك مقابلتهم.

7. استعراض السير الذاتية وتغطي الرسائل التي تتلقاها مع السمات والخصائص السلوكية

في الاعتبار.

8. شاشة الهاتف المرشحين الذين اصابوا انتباهكم مع مؤهلاتهم، وإذا لزم الأمر، إلى تضيق نطاق مجموعة المرشحين.
9. جدولة المقابلات مع المرشحين الذين يبدو أن معظم الخصائص السلوكية، وجنباً إلى جنب مع اكتساب المهارات والخبرة، والتعليم، وغيرها من العوامل التي عادة الشاشة الخاصة بك في استعراض للاستئناف.
10. اطلب من قائمة المسائل السلوكية والتقليدية التي نالها كل مرشح لك مقابلة.
11. تضيق الخيارات الخاصة بك مرشح استنادا إلى الردود على الأسئلة التقليدية والسلوكية المقابلة، استكمال عملية الاختيار باستخدام هذه الخطوات الموصى بها.
12. اختيار المرشح مع الخصائص السلوكية التي تتناسب مع احتياجات العمل في الاعتبار.
- أهمية إدارة الأفراد**

- 1- ان إدارة الأفراد تحسن الانتاج وترفع مستوى الانتاج بواسطة الاداء الكفاء للعمل من قبل اليد العاملة.
- 2- ان إدارة الأفراد الجهة المتخصصة في الاستثمار في الأفراد في العمل والذين هم من أهم عناصر الانتاج.
- 3- ان عمل إدارة الأفراد يتخلل نشاط الوحدات الادارية كافة والتي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- 4- ان إدارة الأفراد تنمي و تطور الاداء الانساني للعمل.
- 5- ان إدارة الأفراد تخلق التعاون بين إدارة المنظمة و نقابة العاملين.

- 6- ان إدارة الأفراد تحل مشاكل العاملين و ترعى شؤونهم.
- 7- ان إدارة الأفراد تضع سياسة التعامل مع الأفراد من القوانين والانظمة الحكومية التي تحدد العلاقة بين إدارة المنظمة و العاملين فيها.

مهام إدارة الأفراد

- 1- تخطيط الموارد البشرية.
- 2- تحليل وتوصيف الأعمال.
- 3- الاختيار والتوظيف.
- 4- تقييم أداء العاملين.
- 5- إدارة عملية الترقيات.
- 6- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- 7- تخطيط المسارات الوظيفية.

وظائف إدارة الأفراد

1- وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، واستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم،

واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة.

2- وظيفة تكوين الموارد البشرية :

أ- تخطيط الموارد البشرية : إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة المدى.

ب- الاستقطاب والاختيار : إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكاناته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري.

ج- التدريب : إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية ، أو لتحسين مهاراتهم ، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي ..! فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن

اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة. والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية.

فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة، وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

3- وظيفة التحفيز:

بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم

وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها. وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتمليك العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.

4- وظيفة تقييم الأداء:

بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، والوقت، والجودة، وخدمة العملاء في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافزها لعاملها به.

5- وظيفة علاقات العمل:

انصبت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام 1980م "إدارة الموارد البشرية) نيابة عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية، والتي تمثل العاملين في تلك

الدول بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجه وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليمتثل هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاء بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما.

ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.

ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرض المنظمة لأية مخاطر قانونية .

6- وظيفة التعويضات:

إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتعاج

المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت، إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين، مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

- جودة أداء العاملين.
- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.
- زيادة الإنتاجية.
- الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.

الإستراتيجية الإدارية لوظائف إدارة الأفراد

- 1- التوظيف: تنشأ قرارات التوظيف بالإستراتيجية الإدارية بحيث تترك هذه القرارات انعكاسات عدة على إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بإعطاء أو عدم إعطاء الفرص التي قد تخولها الاستفادة من برامج التأهيل والتدريب والتطوير والتحفيز والمكافآت.
- 2- التدريب والتطوير: إن قرارات التدريب والتطوير تؤثر حتماً على أداء وفاعلية الموارد البشرية العاملة، فمهمة وأهداف وصياغة استراتيجيات المؤسسة جميعاً تحتاج إلى التزام الأفراد بها.
- 3- التعويض: إن تركيز الإستراتيجية الإدارية على التعويضات ربما تبقى من أهم السياسات التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية سواء بهدف تصويب واحتواء سلوكيات وتصرفات الأفراد أو بهدف حثهم على فهم وتقبل فلسفة وأهداف المؤسسة.
- 4- التقييم: يُعتبر تقييم الأداء من بين أهم الوظائف الإدارية الرقابية على الإطلاق إذ بدونه لا يمكن ضبط سلوكياتها ونشاطات الأفراد، ولا يمكن أن

يأتي أداء الموارد البشرية مُطابقاً للأهداف الإستراتيجية المتفق عليها، ولا للتوقعات المستقبلية المرجو بلوغها والقاعدة المتبعة لتقييم أداء الموارد البشرية، تركز على توجيه الأفراد نحو الأهداف الإستراتيجية.

قيادة إدارة الأفراد

وهي أداة مساعدة على اتخاذ القرار وتعرض مجموعة من المعلومات المنظمة المتعلقة بالأفراد والجماعات في المؤسسة، وهو يشكل وثيقة هامة من نظام المعلومات، يجب أن يستجيب لعدة التزامات:

1. الوضوح: يجب أن ترتب المعلومة وفق أهميتها وتلخص في تقارير بيانية.
2. المصدقية: المتغيرات يجب أن تحدد بدقة، كذلك الأمر بالنسبة لطرق الحساب.
3. المرونة: شكله يجب أن يتكيف مع تغير الأولويات لدى المستعملين.
4. الحالية: بعض المعلومات تفقد قيمتها بشكل سريع والبقية بشكل بطيء.

الفصل الثالث

تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية

مفهوم التخطيط

التخطيط هو أهداف محددة مستقبلية يراد تحقيقها، وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل ووجوب الاستعداد له.

عناصر التخطيط الإداري

العنصر الأول: التنبؤ بالمستقبل:

يعتبر التنبؤ جوهر عملية التخطيط والتركيز عليه من المرتكزات الأولية التي تقوم عليها، فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع واضعو الخطة تحقيقها في المستقبل.

فالتخطيط كما يقول (دروكر) لا يعني التحكم الذهني في المستقبل، ولكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل، ويجب أن تكون هذه التقديرات والافتراضات مبنية على أساس علمي ومدروس، لا على مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية أو عفوية، فيجب أن يكون التخطيط قائماً على دراسة جادة وأن يستند إلى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة وحديثة، فالتخطيط يجب أن يقوم على أساس من البحث والتنقيب وأن يعتمد على التحليل دون الظنون والأوهام.

ويجب أن لا يغيب عن الذهن أن التنبؤ يخاطب دائماً المستقبل لا الحاضر، أي أنه يخاطب الأمور الغيبية لا القطعية، فما يتوقعه الإنسان فيه لا يخرج عن كونه تكهناتاً يحتمل الصدق أو عدمه، ولذلك فإنه يتوقعه الإنسان يجب أن يلاحظ أن التنبؤ قد يندر أن يصدق تماماً بل يوجد دائماً نسبة من الخطأ فيه يجب أن نحسب حسابها ووضعها في الاعتبار، وذلك على عكس

الظواهر الطبيعية التي يمكن معرفتها على وجه اليقين كظاهرة دوران الأرض، والجاذبية الأرضية والمد والجزر وكسوف الشمس.

لذلك يكون من الخطأ الاعتماد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة، أو أنه يعطي أجوبة صحيحة كاملة، فهو لا يعطي سوء نتائج وأجوبة صحيحة نسبياً، وعلى ذلك فيجب على واضعي الخطة مراعاة ما يلي:

- (1) وجوب أن يكون تقديراتهم وافترضااتهم دقيقة إلى أبعد حد.
- (2) أن يضعوا في حساباتهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ، بهذه التقديرات وتلك الافتراضات.

العنصر الثاني: الاستعداد للمستقبل:

يجب على التخطيط أن يكون قابل للتحقيق أي أكثر واقعية وأن يكون في الوسع تنفيذها، ويتطلب ذلك أن يكون لدى الدولة الوسائل الكافية من الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف.

ولذلك يتطلب التخطيط أولاً حصر جميع الموارد والإمكانيات الموجودة بالدولة وتحديد أفضل الطرق في الاستفادة منها، ثم يجب أن يحاط بعد ذلك وتحديد أفضل القائمون على وضع الخطة بحقيقة الثروة القومية مقدرة تقديراً سليماً، وكذلك بالموارد الأجنبية التي يمكن الاعتماد عليها، وعلى الخبرات الفنية والأيدي العاملة اللازمة لإنجاز أهداف الخطة، إذ ليست العبرة في هذا الشأن بالإعلان عن أهداف التخطيط في شعارات رنانة، وإنما بالعبرة باتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل تحقيق وتنفيذ هذه الأهداف حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة.

مزايا التخطيط

- (1) يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.
- (2) يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
- (3) يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
- (4) يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- (5) يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
- (6) يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.
- (7) يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- (8) يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

هي تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الانتاجية بشكل متناسق وفعال، وبموجب برمجة

متكاملة ومحددة مسبقاً تستهدف الوصول الى افضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف.

يلحظ على التعريف بأنه عد القوى العاملة احد عوامل الانتاج، ولذلك اعتبر تخطيط الموارد البشرية جزءاً من تخطيط عناصر الانتاج وبهذا قصد التخطيط العام على مستوى المنظمة، وبنفس المنحى يعرف تخطيط القوى العاملة بكونه " استراتيجية على الموارد البرية للمنظمة واستخدام وعرضها وتطويرها.

سمات تخطيط الموارد البشرية

1- عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.

2- عملية تنبؤ توقع التغير في الاتجاهات البيئية العامة وبيئة الاعمال وأخذها بنظر الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية.

3- ترتبط عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية بالتخطيط على المستوى العام للمنظمة ومستوى أعمالها، أي أن تشتق استراتيجية الحصول على الموارد البشرية من استراتيجية المنظمة العامة واستراتيجية المنظمة العامة واستراتيجية الاعمال فيها.

4- اعتماد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة والتي يمكن توفيرها عن نقاط القوة وضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل.

5- تستهدف العملية وجية المنظمة الى الطرق للتعامل مع اهدافها البعيدة والقصيرة المدى، لهذا تتسم العملية بكونها استراتيجية ومستمرة، اي أنها تحمل رسالة محددة تتمثل بالحصول على الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية وفي الزمان والمكان المناسبين ، كما أنها تتحدد بأهداف تتمثل بالحصول على قوة عمل فاعلة، وتعتمد بدائل التخطيط المتاحة والممكنة أمام المنظمة. ولكون العملية بهذه السعة والشمولية من السمات فإنها تعتبر نشاط مهم وجوهري للمنظمة وللأسباب الآتية :

1- يخدم نشاط التخطيط صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة، أو/ و المنظمة .

وعلى صعيد المنظمة تتحقق المواءمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

2- تقليل كلف نشاطاتها ادارة الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة للمورد البشري.

3- يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية. الأهمية أعلاة تؤكد لها مجموعة من الحقائق التي أصبحت ضرورة ملاحظتها في غاية الأهمية في حقل ادارة الموارد البشرية، وهذه الحقائق هي:

أ- تزايد عدد السكان في العالم وما يتبع ذلك من اغراق سوق العمل بموارد بشرية تتفاوت في اعدادها المهاري والمعرفي،

مما يتطلب استخدام التخطيط المعرفي والمهاري لنوعية الموارد البشرية.

2- زيادة عدد المنظمات وكبر أحجامها وتنوع نشاطاتها.

3- انتشار التعليم وتنوعه وما ينتج عن ذلك من اغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الموارد البشرية في تخصصات ومهن مختلفة ومهارات مختلفة.

4- التقدم التكنولوجي الذي يشهده القطاع الصناعي الذي فرض على المنظمات استخدام الطرق الحديثة في تخطيط وإدارة الموارد البشرية وبما يتلاءم مع هذا التقدم.

5- إعادة هيكلة المنظمات وما يتبعه من تغيرات جوهرية في تشكيلة هرم الموارد البشرية في المنظمة.

6- ميل المنظمات الى العولمة Globalization مما يتطلب انتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة وخصائص المجتمعات التي تعمل فيها.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطّة. ويمكن إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية كما يلي:

1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

2- يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز.

- 3- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
- 4- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
- 5- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

أهداف تخطيط الموارد البشرية

- (1) التنبؤ بإعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل.
- (2) التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.
- (3) محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشكلة في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها مع ضرورة التركيز على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة والعجز في فئات العاملين.
- (4) التعرف على مصادر القوى العاملة ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.
- (5) التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.

(6) تحديد معالم سياسات مخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستمر داخل المنشأة.

أسباب فشل تخطيط القوى البشرية

- 1- عدم وضوح أهداف المنظمة.
- 2- عدم توفر المعلومات الدقيقة.
- 3- ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى داخل المنظمة.
- 4- ضعف تأييد الإدارة العليا لتخطيط القوى البشرية.

مراحل تخطيط الموارد البشرية

(1) الطلب على الموارد البشرية:

تقوم الشركات التي تنظر إلى المدى البعيد بتحليل دقيق لاحتياجاتها من القوى العاملة، وتأخذ بالاعتبار المدى البعيد في تطوير وتنمية القوى العاملة فيها، إن نتائج هذا التحليل يجب أن يزود الشركة ببرنامج زمني بمدى احتياجاتها من الأفراد بحيث تتحدد فيه:

(1) الإمكانيات الواجب توفرها في الموظفين الجدد من أجل ترقيةهم في المستقبل إلى وظائف أعلى.

(2) الوظائف التي تحتاج المنشأة من أجلها إلى مستخدمين جدد.

(3) المهارات التي تحتاج إليها شاغلو هذه الوظائف.

إن الحاجة إلى الطلب على القوى العاملة في المنظمة يتأثر بالعوامل التالية:

(أ) دورات العمل والتي تعني نسبة ترك العاملين في المنظمة لوظائفهم أو أعمالهم، ومن ثم إعادة تعيين غيرهم ليحلوا محلهم.

(ب) طبيعة وتركيب القوى العاملة والتي تعني أن طبيعة القوى العاملة للمنظمة أو الشركة وعلاقتها بالاحتياجات المتغيرة تؤثر في متطلبات المنظمة واحتياجاتها لقوى عاملة جديدة.

(ج) معدل نمو وتطور المؤسسة إن العامل الثالث يؤثر في حاجة المؤسسة إلى أيدي عاملة جديدة وهو معدل نموها وتطورها.

يجب تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الموارد البشرية مستقبلاً داخل المنظمة أو المؤسسة ويكون ذلك باتباع ما يلي:

(1) حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة، حيث يحتاج العمل إلى نشاط تندرج تحته أنواع كثيرة من العاملين والوظائف، وهنا الحصر يجب ألا يتوقف على ذلك بل يمتد إلى حصر الوظائف غير الإدارية التي تحتاجها الأنشطة الرئيسية والفرعية.

(2) تقدير حجم ونوعية الموارد البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة، حيث يقوم المخطط بتقدير حاجة كل وظيفة من الوظائف التي تم تحديدها من الأفراد من حيث العدد والتخصص.

(2) عرض الموارد البشرية:

والذي يتعلق بدراسة وتحليل ما يتوافر لدى المنظمة (المنشأة) من قوى عاملة، وما يتوافر في أسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها، ويطلق على عملية دراسة وتحليل ما يتوافر حالياً لدى المنشأة من قوى عاملة بمخزون المهارة، وتشتمل تلك العملية على ثلاثة عناصر رئيسية كما يلي:

(1) تحديد عدد العاملين حالياً في المنشأة، ويشمل تحديد كافة ما لديهم من مهارات وقدرات وخبرات وتدريب... الخ.

(2) تحليل طبيعة الأعمال داخل المنشأة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.

(3) التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال وعادتهاً يتم الحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد العاملين في المنشأة من خلال المصادر التالية:

(أ) طلبات الاستخدام.

(ب) تقارير تقييم الأداء.

(ج) قوائم وسجلات ومستندات الأجور والرواتب.

العوامل المحدد في سوق العمل تشمل ما يلي:

(1) مدى جاذبية المنشأة للمورد البشري.

(2) مواقف واتجاهات المجتمع نحو الصناعة/العمل/الإدارة... الخ.

(3) المهارة المتوفرة.

(4) الظروف الاقتصادية.

(3) مقارنة احتياجات المنشأة المستقبلية مع العرض المتوقع من القوى العاملة: وتتم هنا المقارنة لطلب المنشأة على القوى العاملة مع العرض المتوقع لهذه القوة العاملة، وفي ضوء نتيجة المقارنة يتم اتخاذ سلسلة من القرارات والسياسات لمعالجة نتيجة هذه المقارنة، فإذا كان الطلب أكبر من العرض فإن المنشأة تلجأ لسد النقص من القوى العاملة عن طريق:

(1) تشغيل العاملين وقتاً إضافياً.

(2) توظيف عاملين جدد.

(3) اللجوء إلى العمالة الخارجية.

- (4) عدم قدرة المنشأة على توفير المطلوب من القوى العاملة هو تعديل أهداف المؤسسة بالنسبة للتوسعات والنمو بشكل يتلاءم مع سوق العمل.
- (5) إحلال الآلات بدل الأيدي العاملة إذا أمكن.
- أما في حالة كون الطلب أقل من العرض فتلجأ المنشأة إلى:

- (1) تسريح العاملين.
 - (2) تخفيض ساعات العمل.
 - (3) الإحالة على التقاعد.
 - (4) نقل العاملين من عمل إلى آخر.
 - (5) إعادة تدريب العاملين.
 - (6) شطب العمل الإضافي.
 - (7) منح إجازات طويلة الأجل نسبياً.
- (4) تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية:

وهي من المرحلة الرابعة من مراحل تخطيط الموارد البشرية، وتشمل على متابعتها بصورة مستمرة ودورية لتصحيح الانحرافات أولاً بأول، وتهدف متابعة وتقييم الخطة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- (أ) هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟
- (ب) ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تنفيذ أهداف المنشأة؟
- (ج) ما الذي يجب أن نغيره في الخطة؟

الفصل الرابع

تدريب وتنمية ادارة الأفراد (الموارد

البشرية)

تدريب وتنمية ادارة الموارد البشرية

مفهوم التدريب

هو عبارة عن النشاط الذي يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم، لرفع مستوى الأداء ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والفندق والمجتمع.

مفهوم تنمية الموارد البشرية

هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

أهداف التدريب

- 1 - اكتساب الأفراد المعارف الوظيفية وصقل المهارات والقدرات حتى يمكنهم من انجاز ما يسند اليهم من أعمال على اكمل وجه.
- 2 - رفع الكفاءة الانتاجية للفرد، وذلك عن طريق تزويده بما يستخدم اتجاهات وطرق عمل ذات صلة وثيقة بنوع العمل الذي يقوم به، وذلك بقصد تمكينه من ملاحقة التطور المستمر في مجال العمل.
- 3 - تعديل سلوك المتدربين وتطوير اساليب الأداء التي يقومون بها فعلاً، وذلك من أجل اتاحة الفرص لمزيد من التحسين والتطوير في العمل ولضمان أداء العمل بفاعلية.
- 4 - المساهمة في حل مشاكل العمل.

- 5 - المساهمة في معالجة اسباب الانقطاع عن العمل والتغيب وقد يرجع ذلك إلى عدم رضا أو اقتناع بعض العاملين عن أعمالهم أو الظروف التي يعملون فيها، وقد يرجع عدم الرضا وعدم الاقتناع إلى عدم اتقانهم الأسلوب الواجب اتباعه في انجاز العمل أو إلى أنهم قد التحقوا بأعمال لا تتفق مع استعدادهم، ولذلك فإن برامج التدريب يمكن أن تصنع الحلول المناسبة لها.
- 6 - تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء، اذ أن تدريب العامل والاطمئنان إلى مهارته يخفف عن الرئيس عملية متابعة اعماله باستمرار.
- كذلك يقلل من عدد وظائف الاشراف اللازمة وبالتالي من تكلفة هذه الوظائف.
- 7 - توفير احتياجات الفندق من القوى العاملة المدربة .
- 8 - احترام قوانين ولوائح العمل ونظمه وتكوين علاقات طيبة بالفندق.
- 9 - زيادة تقدير الموظف لعمله والاهتمام به، فهذا التقدير ينشأ عادة من أتقان الانسان لعمله.
- 10 - مساعدة كل موظف على فهم وادراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين هدف الفندق.
- 11 - الحد من الأخطاء والفاقد وزيادة الاستفادة من مجهودات الأفراد مما يؤدي إلى توفير في الوقت والجهد والمال.
- 12 - الاستفادة من القوى العاملة والادوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى اقصى حد ممكن لزيادة الانتاج.
- 13 - الاخلال من تدمر وشكاوى الأفراد بعد أن دربوا تدريباً صحيحاً في مجال أعمالهم.

أهمية التدريب

تبرز أهمية التدريب لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء الحاضر، والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، كما انه هدم بالنسبة للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول كرة وخاصة الأعمال التي بم يسبق لهم التدريب عليها فإنهم يحتاجون إلى التدريب على طبيعة هذه الأعمال، ومما لاشك فيه أن شعور المتدرب بأهمية التدريب أمر مهم وتوافر هذا الشعور يؤدي إلى تقبله للتدريب والاستفادة منه، ومن أسباب أهمية التدريب للأفراد ما يلي:

- 1- إن الأفراد بمجرد التحاقهم بالعمل في المؤسسات، يحتاجون الى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى.
- 2- ان الوظائف نفسها هي عرضة للتغيير، كما ان الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي، وهذا يستوجب اعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.
- 3- ان التطور التكنولوجي وما ترتب عليه من ادخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للنتاج، قد يتطلب الغاء بعض الوظائف الحالية وانشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.
- 4- ان انشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل، قد يتطلب توافر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة، إلا اذا أعطوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الفنية الجديدة، ومن الطبيعي ان نوع التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال، وعلى استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها.

الغرض الاستراتيجي للتدريب

1- كثير من المنظمات توصلت إلى ملاحظة أن التدريب والتطوير أولوية إستراتيجية أكثر من الاستجابة التكتيكية، ولكن الاختيارات مازالت باقية إلى حيث يتم مباشرة الاستثمار وإلى ماذا تنتهي. وهو مفهوم عام للتدريب والتطوير الاستراتيجي هو أنه يرى كتقدير أو تحديد لحالات النقص في المهارة داخل المنظمة.

تقرير عن الشركات في المملكة المتحدة (Parkinson) وجد أن تحسين كفاءات المديرين في المهارات الأساسية مثل التسويق، التمويل والإنتاج لتكون الأعلى في جدول الأعمال، تكون متبوعة بتدريب في المهارات والخبرات الضرورية لتلائم الأفراد أدوار الإدارة العليا. عيوب تقليل العمل الإداري لمجموعة من الكفاءات العامة generic أصبح أمر ظاهر بشكل واسع.

مثل تلك " التخصصية المهنية الضيقة " narrow vocationalism يمكن أن تخرج بسهولة أي مفهوم ثابت بالمكونات الأخلاقية، الاجتماعية، السياسية و الأيدولوجية للعمل الإداري وشكل الخبرة التعليمية الأكثر مناسبة لتطويرهم وتحسينهم.

على الرغم من هذا، يكون بعض التشخيص للقدرات الضرورية للعاملين للأداء بفاعلية في أدوارهم المستقبلية هو بادرة ضرورية للاستثمار في نشاط التدريب، الكثير سوف يقال عن التشخيص، وهذا سيكون تحت عنوان من الذي يملك عملية التدريب والتطوير.

2- غرض استراتيجي آخر للتدريب والتطوير، لكي تعمل كمحفز catalyst للتغيير، هذا المدخل مرتبط بشكل كبير برغبة قادة المنظمة لتنظيم التغيير الثقافي بين القوى العاملة الخاصة بهم.

3- الغرض الثالث والأكثر إستراتيجية للتدريب والتطوير هو محاولة إعطاء المنظمة " ميزة (أفضلية) تنافسية، من خلال محتوى مثل تلك الأنشطة و أيضاً الطريقة التي يسلمونها بها . في الحقيقة إن هذا هو الغرض الضمني (النية الضمنية) السابقين (الأول والثاني).

أن الكثير والكثير من المنظمات تستخدم إستراتيجية الموارد البشرية، على سبيل المثال، كطريقة لتكامل عملياتهم الخاصة بتخطيط العمل مع التطوير في المنظمة وأنشطة الموارد البشرية، من الاستقطاب حتى التخطيط المتعاقب succession planning على سبيل المثال، لان الاستثمارات (المؤسسات) الوطنية لا يمكنها تسجيل النجاح ببساطة من ناحية الربح وحصة السوق، الطريق الذي استخدموه لاكتساب الموارد وتسليم الخدمات أصبح موجه بشكل متزايد بالميزة التنافسية.

وكلما كان لدى المنظمة سمعة بأن لديها تدريب وتطوير متقدم، كلما زادت فرصها في جذب مرشحين أصحاب مقدرة عالية عند القيام بالتوظيف.

5- الغرض الاستراتيجي للتدريب والتطوير، وله تركيز مختلف عن الآخرين، وهو تشجيع المناخ التعليمي learning climate في المنظمة، التركيز هنا يكون على احتياجات التعلم لدى الأفراد، موجه بالأهداف التنظيمية ومطوقة بالاعتقاد أن داخل كل عضو في العاملين موهبة مستترة في الانتظار لكي تستغل.

أنواع التدريب

هناك أنواع مختلفة من التدريب فقد يكون التدريب للتأهيل للعمل عند بداية التعيين، ويهدف ذلك التدريب للموظف إلى تكوين علاقات طيبة بينه وبين زملائه في مجال العمل، وتعريفه بأهم معالم الوظيفة التي يقوم بها ويتضمن هذا البرنامج الوظيفي معلومات عن قوانين التوظيف واللوائح المتعلقة بها ونظام الاتصال في العمل وغير ذلك من المعلومات التي تجعله محيطاً بموقفه في العمل بدلاً من أن يشعر الموظف الجديد بحالة من الضياع النفسي الذي يشعر به عادة إذا لم يوجه لمثل هذه البرامج، كذلك يهدف البرامج إلى إلمام الموظف الجديد بواجباته وتعليمات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها في الفندق.

وقد يكون التدريب للتنمية في نفس الوظيفة بالفندق، وقد تكون أيضاً تدريباً للتخصص في مجال العمل، وقد يكون التدريب بمناسبة تغيير ظروف العمل بالفندق، فمثلاً عند الترقية لشغل منصب أعلى ذي مسؤوليات أكبر تتطلب أعداداً لتحمل المسؤوليات المتزايدة، أو عند النقل إلى وظيفة جديدة فإن التدريب يعتبر لازماً للتأهيل للقيام بأعباء من نوع جديد، أو عند استخدام أساليب ونظم عمل جديدة، فعندما تتغير ظروف العمل، كأن يدخل عليها أساليب أو نظم مستحدثه، فإن التدريب يعتبر لازماً للإعداد لتحمل المسؤوليات الناتجة عن الصعوبة أو العقيد أو التطور، أما بالتدريب الداخلي أي يتم التدريب داخل مكان العمل أو بالتدريب الخارجي أي يتم خارج مكان العمل بمراكز التدريب المختلفة.

وهناك التدريب التحويلي وهو ذلك النوع من التدريب الذي يتم في المجالات التخصصية الزائدة عن الحاجة لتحويل أصحابها إلى تخصصات تحتاج

اليهم في جهة العمل أو جهات أخرى، ويستخدم التدريب التحويلي في الفندق عند إستخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل يجب وضعه، وعلى ذلك نستخلص أن أنواع التدريب تشمل :

1 - التدريب قبل الالتحاق بالعمل.

2 - التدريب اثناء العمل.

3 - تدريب داخل المنظمة.

4 - تدريب خارج المنظمة.

أولاً: التدريب أثناء الخدمة:

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة، فكرة التلمذة المهنية التي تعني أساساً أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.

ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيهه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواءم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضاً خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل، ويكون مستعداً للترقية لأعمال ذات مسؤولية أكبر وأخطر من مسؤولياته الحالية، ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:

- 1- تضاء فترة تسمى (فترة التجربة) تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تماماً عن عمله.
- 2- الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات، فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.
- 3- المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.
- 4- شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عمل طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم، مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.
- 5- توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.
- 6- المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.
- 7- الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل

والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرض الترقى، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد، أو القدامى المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين.

ثانياً: التدريب الرسمي خارج العمل:

ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات، حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع لمنشأة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة. ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها:

المحاضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلة القرارات، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية. والمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:

- (1) مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
- (2) طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
- (3) إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.

- (4) نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.
- (5) مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
- (6) درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
- (7) عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشاركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

خطوات التدريب

وتتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية ومتتابة، وتبدأ هذه المراحل:

- 1- بتحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.
- 2- تصميم لبرنامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعنويات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأقلام ... إلخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضاً تحديد ميزانية التدريب.
- 3- مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة. وأخيراً وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

أساليب التدريب الفعال

أولاً: أساليب العرض:

من الأساليب الشائعة في كل الدورات التدريبية والتي يتم من خلالها نقل المعارف والمعلومات للمتدربين، تقديم أهداف الدورة وبرنامجها هو أحد الأمثلة العامة لذلك، تدريس كيفية اختيار العينات البحثية هو نمط آخر، أساليب العرض هي موعظة في معظم أجزائها وهي وسيلة اتصال في اتجاه واحد بين المدرب والمتدرب. وهي اقتصادية من حيث المساحة والوقت باعتبار قدرتها على تقديم قدر كبير من المحتوى المعرفي إلى عدد كبير من الحضور في فترة زمنية قصيرة، وعيوب أساليب العرض يتمثل في طبيعة أسلوبها السلبي ومحدودية نجاحها في جذب انتباه المتدربين واستمرار تركيزهم لتحقيق معدل مرضي من التذكر والاسترجاع:

1. المحاضرة:

هي أحد أكثر الأساليب شيوعاً في عرض المعلومات في المجموعات الكبيرة، الاتصال غالباً يكون في اتجاه واحد: عند تقديم المحاضرة ينصت الحضور ويسجلون النقاط وعادة ما يتم طرح الأسئلة بعد نهاية المحاضرة، أن المحاضرة تمكّن من عرض قدر كبير من المعلومات في فترات قصيرة من الوقت.

هذا يوضح ملاءمة المحاضرة للأوضاع التي يكون فيها الوقت محدوداً، ويمكن زيادة وتحسين فعالية المحاضرة من خلال استخدام المعينات البصرية المناسبة من أدبيات تساعد المتلقي في تكوين صورة ذهنية حول الموضوع المقدم وتجعله أكثر تركيزاً.

مميزات المحاضرة:

- تناسب مختلف أحجام المجموعات.
- لا تحتاج إلى الكثير من المعدات.
- تختصر الكثير من الوقت.
- يمكن تعديلها لتناسب احتياج المتدربين.

محددات المحاضرة:

- الاتصال في اتجاه واحد يقلل من التغذية الراجعة والمداخلات.
- الانتباه يقل كلما طالت المحاضرة.
- معدل التذكُّر والاستعادة يكون منخفضاً.
- غير مناسبة للتدريب على المهارات.

2. العرض الإيضاحي:

العرض الإيضاحي هو أسلوب يتم استخدامه لتقديم طريقة أو مهارة معينة تحت ظروف حقيقية مماثلة للواقع، والعرض الإيضاحي شأنه شأن المحاضرة يهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف ومهارات معينة، لكن في حالة العرض الإيضاحي فإن المتدربين تتاح لهم الفرصة لرؤية النتائج المباشرة للمهارة المحددة.

العرض الإيضاحي يمكن أن يكون حياً بأن يقوم المدرب بأداء المهمة المطلوبة أمام المتدربين أو يمكن أن يتم باستخدام معينات بصرية (شرائح مصورة- فيديو- فيلم... إلخ).
توضح كيفية القيام بالمهمة المعينة تحت ظروف محددة.

أحد أهم نقاط القوة في العرض الإيضاحي هي أنه يوضح كيفية القيام بمهمة ما بشكل حقيقي، وهو بذلك يكون أكثر إقناعاً إذ يرفع من درجة ثقة

المتدرب في قدرات المدرب علاوة على إضفاء البعد التطبيقي العملي على التدريب، لذلك فهو يمتاز عن المحاضرة في التمكين من التطبيق وارتفاع معدل الاسترجاع والتذكر.

3 - أساليب المشاركة:

أساليب التدريب بالمشاركة تؤمن مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم وتشجعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب، هذا بالإضافة إلى أنه بينما تقتصر أساليب العرض على مشاركة المتدرب بالسماع، كما هو في المحاضرة أو بالرؤية كما هو بالعرض الإيضاحي، فإن أساليب المشاركة تؤدي إلى اشتراك المتدربين بشكل نشط في عملية التعليم.

العيوب المحتملة لأساليب المشاركة في أنها تتطلب الكثير من الوقت وضعف إمكانية تحكم المدرب في عملية تنفيذ الأنشطة:

1. المناقشات:

هو أسلوب تدريبي حيث يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب، وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المشاركين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تغني هذا الموضوع.

مميزات المناقشات:

- تُمكن من تبادل الآراء والخبرات.
- تشجع المتدربين على تطوير مهارات الاتصال.
- تُمكن من التوضيح والسؤال حول الافتراضات.
- يمكن أن تكون مفيدة في إكمال أو تلخيص أنشطة تدريبية أخرى.
- توفر تغذية راجعة فورية وتولد نوع من التعاون.

محددات المناقشات:

- النجاح يعتمد على التفاعل بين أعضاء المجموعة.
- قد تستهلك الكثير من الوقت.
- قد يسيطر عليها بعض الذين يجيدون النقاش (الجدال).
- لا بد من امتلاك المدرب مستوى عالٍ من المهارات في إدارة الوقت وتوجيه النقاش.

2. لعب الأدوار:

لعب الأدوار هو أسلوب تدريبي يقوم المتدربون بأداء وضع افتراضي أو حقيقي أمام الحضور، ويتم إعطاء المتدربين الخلفية الضرورية وبعض الأفكار حول كيفية تنظيم أدوارهم ولكن ليس هناك حواراً أو نصاً محدداً بل يتم توليد ذلك أثناء لعب الأدوار، بعد نهاية العرض يقوم المشاهدون والمشاركون معاً بمناقشة الأمر لموضوع لعب الأدوار، معظم الناس معتادين على فكرة لعب الأدوار من موقع سلبي (مشاهدة العروض على التلفزيون) ومن ثم فإن مشاركتهم في لعب الأدوار خلال التدريب يستقرئ اهتماماتهم، ويحث مشاركتهم الوجدانية وكذلك يطور تلقائيتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، وبوجه خاص يمكن استخدام لعب الأدوار في:

- استكشاف العلاقات الإنسانية الضعيفة.
- إظهار الجوانب الاجتماعية والسياسية للأوضاع.
- تغيير وتطوير الاتجاهات.
- تطوير مهارات التفاوض.
- تعزيز التعلم من خلال العمل وارتكاب الأخطاء.

مميزات لعب الأدوار:

- يشجع على المشاركة.
- عرض الموضوعات بشكل درامي يساعد على ملء الفراغات في نظام التدريب التقليدي.
- يزيد من علاقة التدريب بالأوضاع المحددة.
- يبني التلقائية ومهارات حل المشكلات.
- مفيد في التعامل مع الاتجاهات والسلوك.
- يمكن أن يساعد في بناء مهارات الاتصال الشخصي وبناء الثقة بالنفس.
- التعلم من خلال العمل.

محددات لعب الأدوار:

- النجاح يعتمد على قدرات الأفراد وديناميكية المجموعة.
- قد يؤدي الأشخاص الحساسين.
- ليس كل المشاركون حريصين وجادين في لعب الأدوار (خاصة في المواقع القيادية).
- قد يحتاج للكثير من الموارد.
- قد ينحرف المشاركون إلى اتجاهات أخرى بعيدة عن الهدف التدريبي.
- غير مناسب للمجموعات الكبيرة.

3- دراسة الحالة / الحالة الدراسية:

دراسة الحالة تتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقياً أو افتراضياً لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي، في دراسة الحالة ينمي المتدربون مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية،

وتتمثل نقاط القوة في أسلوب دراسة الحالة في أنه يمزج بين المناهج العملية لحل المشكلات مع التحليل العميق لحالات محدودة، من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التدريب، فإنه من الأفضل استخدام دراسة الحالة كتكملة لأساليب التدريب الأخرى، بينما تكون المحاضرة أكثر فاعلية في توصيل المعلومات الأساسية لموضوع ما، فإن دراسة الحالة تكون الأفضل عند استخدامها لتطبيق تلك المعارف حول الموضوع.

مميزات دراسة الحالة:

- نشاط يركز على المتدرب.
- تحسن مهارات حل المشكلات وتطبيق المفاهيم والأساليب.
- تُضفي لمسة من الواقعية على المناقشات النظرية.
- تُمكن من التفاعل والتعلم الجماعي.
- تُمكن من البناء التحليلي.

محددات دراسة الحالة:

- إعداد حالات دراسية جديدة يحتاج إلى وقت.
- قد تستهلك الكثير من الوقت.
- صعوبات الاختيار مع المواد الجاهزة المتاحة.
- تحد من إمكانية التعميم.
- خطورة التعامل معها كلعبة أو تمرين خاصة عند اعتمادها على تصور افتراضي.
- توقع أن تكون هناك إجابة صحيحة أو خطأ.

مكونات التدريب

إن مكونات التدريب متداخلة ومترابطة حيث أن التدريب عملية لها عادة مكونات لابد أن تتكامل حتى تصبح العملية التدريبية في النهاية ذات فاعلية، وأهم هذه المكونات مايلي :

أولاً : تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأساسية التي تسبق أي عمل تدريبي، ويتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية الإجابة على سؤالين هما:

أ- من هم الأفراد المطلوب تدريبهم؟

ب- ما هو نوع التدريب المطلوب لهم وما مستواه؟

فإذا تم تحديد الأفراد المحتاجين للتدريب أصبح من السهل تحديد نوع التدريب المطلوب لهم، أما نوع التدريب المطلوب فهو تزويد الفرد بالمعارف الجديدة أو تجديد المعارف القديمة الموجودة أصلاً لديه أو معرفة طرق جديدة ، أو خبرات مطلوب تزويد العاملين بها ليتمكنوا من التغلب على مشاكل العمل المتجددة بصفة مستمرة أو تزويدهم عن طريق التطبيق العملي بوسائل رفع معدلات الأداء في مجال معين، أو احداث تغير في السلوك والاتجاهات الخاصة بالعاملين، ولذلك فالبرامج التدريبية يجب أن تصمم لتحقيق عنصر أو أكثر من هذه العناصر.

مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية :

إن مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية عديدة وكلها تساعد على التعرف على احتياجات الفرد التدريبية، ويمكن الاعتماد على مصدر واحد منها أو أكثر للتعرف عليها وكلما تعددت المصادر كلما ساعدت على تحديد الاحتياجات بدقة أكبر، وفيما يلي عرض لبعض من هذه المصادر:

1 - توصيف الوظائف والأعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغلها:

من الأهمية بمكان لمعرفة الحاجة إلى التدريب، فينبغي إذا اردنا التعرف على هذه الحاجة أن نبدأ بتصنيف الوظائف، وأن نضع لكل صنف منها المؤهلات والخبرات اللازمة لأدائه على الوجه الصحيح وبعد ذلك يمكن أن يتجه التدريب نحو القيام بالتالي :

أ- تدريب جميع العاملين بالفندق للإلمام بأهدافها حتى يمكن أن يتم العمل في صورة تعاويته.

ب- تدريب ذوي المؤهلات الأقل بقصد الوصول بهم إلى مستوى المؤهلات اللازم توافرها.

ج- تدريب ذوي المؤهلات اللازمة للوظائف التي يشغلونها بقصد اكسابهم الخبرة الهملية اللازمة لحسن اداء العمل.

2 - معدلات الاداء :

معدل الأداء هو مصدر يقاس به مدى قيام الفرد بعمله ، وهو يحدد كمية الانتاج المفروض أن يؤديها شاغل الوظيفة في زمن محدد، وهو وسيلة فعالة لإيجاد علاقة تربط بين الانتاج والوقت اللازم لإنتاج كم معين من الوحدات ذات المواصفات الخاصة:

1- أن انخفاض معدل الاداء مؤشراً يدل على حاجة العامل إلى التدريب على اساليب جديدة في الانتاج تؤدي إلى رفع كفاءته.

2- أن معدلات الاداء تساعد على تقسيم الأفراد إلى مجموعات متقاربة من ناحية تنظيم التدريب المطلوب لكل مجموعة على حدة.

3- معدلات الأداء تساعد في وضع البرامج التدريبية اللازمة للوصول بالأفراد إلى المستوى المطلوب للعمل.

4- إن معدلات الاداء تعتبر مقياساً يمكن أن تقاوم به كفاءة وانتاجية العامل مما يساعد على كتابة التقارير المختلفة عنه والتي تحدد طرق تنمية فنياً وادارياً.

وهناك أنواع من معدلات الاداء منها (معدلات كمية) وتتناول عدد وحدات العمل اللازم انجازها في فترة زمنية محددة، (ومعدلات نوعية) وتعتبر عن مستوى الجودة اللازمة لأداء عمل معين معبراً عنه بنسبة الخطأ الذي يحدث في الاداء (ومعدلات زمنية) وتتناول الوقت اللازم لإنجاز عمل معين، وينبغي مراعاة المبادئ الآتية عند وضع معدلات الاداء:

(1) أن تكون معدلات الاداء موضوعية عند المستوى الذي يكون مقبولا لدى القائمين بالعمل، كما يجب أن يتمكن الفرد العادي من الوصول إلى هذا المستوى من معدلات الأداء بدون عناء أو إرهاق.

(2) أن توضع معدلات الاداء للواجبات الدائمة للوظيفة.

(3) أن تكون المعدلات مرنة بحيث تتناسب مع ظروف وطبيعة العمل.

3 - تقارير الكفاءة :

تعتبر تقارير الكفاءة مصدراً من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية، فتقارير الكفاءة خلاصة رأي الرئيس في رؤوسه خلال فترة زمنية محددة وهي تبين مواضع القوة والضعف في أعمالهم.

وهناك علاقة يبين تقارير الكفاءة والاحتياجات التدريبية تلخص فيما يلي:

1- تعتبر التقارير وسيلة لتقدير الاحتياجات التدريبية السنوية للفندق أو المنظمة، لأنها تظهر النقص في خبرات وسلوك واتجاهات العاملين أثناء ممارسة أعمالهم.

2- تبين نوع التدريب الإضافي المطلوب لرفع مستوى الأداء.

3- توضح التقارير فئات العاملين المطلوب ترقيةهم لوظائف أعلى ونوع التدريب اللازم لهم قبل شغلهم للوظائف الجديدة.

4- تبين التقارير مدى الحاجة إلى التدريب العاملين الجدد اثناء العمل ومدى استعدادهم لشغل وظائف اكبر.

5- تبين التقارير مدى الحاجة إلى تجديد معلومات وخبرات بعض العاملين الذين امضوا فترة طويلة ولم يحصلوا خلالها على التدريب المطلوب.

وتظهر التقارير مدى الحاجة إلى تنمية وسائل النهوض بالنواحي السلوكية والتعاون المتبادل بين الأفراد والاقسام المختلفة. وينبغي أن يعمل مسؤول التدريب في تعاون وثيق مع العاملين في شؤون الافراد حتى يتمكنوا من الاطلاع على تقارير الكفاءة السنوية وتحديد اسماء العاملين المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ، كما يمكن أن يعين مسؤول التدريب كعضو في تحسين شؤون العاملين والانتاج.

4 - اداء الرؤساء في رفع كفاءة العاملين بوحداتهم:

تعتبر أداء الرؤساء بالنسبة لرفع كفاءة العمل من أهم مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية بسبب أن الرؤساء يمكنهم تحديد المشاكل القائمة لديهم، والتي يمكن علاجها عن طريق التدريب، فالرئيس المباشر عادة ملم بعمل مرؤوسية ودرجة اتقان كل منهم لعمله، وما ينبغي أن يكون عليه مستوى اداء العمل، وبالتالي يمكنه بسهولة تحديد نقاط الضعف في المرؤوسين ونوع التدريب المطلوب لهم.

5 - أداء العاملين انفسهم في مدى كفاءتهم في العمل :

يعتبر العامل نفسه هو أقدر فرد على تحديد التدريب اللازم له لتأدية عمله على الوجه الأكمل، ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعات التي يعقدها مسؤول التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحي الضعف في الأداء، والتي يمكن علاجها بالتدريب وتساهم استمارات الاستقصاء التي ترسل للعاملين في التعرف على نوع البرامج التي يحتاجون إليها لرفع الاداء.

6 - تقارير التفتيش وأجهزة الرقابة :

تعتبر من الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية بشرط أن تكون تحليليه بمعنى أن تتناول العمل في جملته وتفصيله، وأن تتناول مستوى الاداء جملة وتفصيلاً أيضاً، والواقع أن جهاز التفتيش مسؤول إلى درجة كبيرة عن تحديد حاجات التدريب ونوع التدريب.

7 - تغيير نظام العمل وظروفه :

يتلخص نظام العمل في المنظمة في أحد الاحتمالات الآتية، وبعضها :

أ- اعادة تنظيم المنظمة ككل أو جزء منها.

ب- استخدام أساليب جديدة في العمل أو اجراء تعديلات في نظم العمل أو طرق الاداء.

ج- صدور قوانين أو لوائح جديدة تؤثر على أعمال العاملين.

وهناك مصادر اخرى للتعرف على الاحتياجات التدريبية، ومنها الملاحظة اثناء تأدية العمل الحوادث (نتيجة منظرية لضعف الاداء) الاستبانات والمقابلات والاختبارات وتحليل المشاكل ودراسة التقارير والسجلات.

ثانياً : تصميم برامج التدريب :

تمر عملية تصميم أي برنامج تدريبي بالمراحل الآتية :

1 - تحديد هدف البرنامج التدريبي: يجب أن يكون التدريب موجهاً لتحقيق هدف واضح، ولا يمكن تحديد هذا الهدف الا بالتعرف على الاحتياجات التدريبية الحقيقية للفرد أو

الجماعة والا أصبح التدريب مضيعة للوقت والجهد والمال.

2 - حصر موضوعات البرنامج التدريبي: ويتم حصرها حتى يمكن أن يتحقق الهدف الذي وضع من أجله البرنامج، ويمكن اللجوء إلى الرؤساء المباشرين أو العاملين انفسهم لمعرفة نواحي الضعف في العمل، وتركيز موضوعات البرنامج التدريبي على هذه النواحي، ويمكن الاستفادة من خبرات إدارة التدريب السابقة في أعداد البرامج المتشابهة مع مراعاة اختلاف الظروف، مع مراعاة احتواء البرنامج التدريبي على مفاهيم ادارية ومهارات سلوكية وعلاقات انسانية.

3 - تحديد اسبقيات (اولويات) الموضوعات التدريبية: بالنسبة لتحقيق هدف البرنامج التدريبي (معلومات و لها ان تمثل الحد الأدنى اللازم تزويد المتدربين به، معلومات ومهارات تساعد المتدربين على تحقيق مستويات أعلى والوصول إلى معدلات اداء اكبر، معلومات ومهارات لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بهدف البرنامج وانما تعتبر موضوعات تكميلية تساعد على زيادة كفاءة المتدربين بصفة عمال في مجال عملهم).

4 - اختيار اسلوب التدريب المناسب لتقديم كل موضوع تدريبي:

يتم اختيار الاسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل موضع تدريبي وعدد المتدربين والتكاليف ووقت التدريب .. الخ، وأساليب

التدريب عديدة منها المحاضرات والندوات ودراسة الحالات وتمثل الادوار وحلقات المناقشة والمؤتمرات التدريبية الحالات وتمثل الادوار وتدريب الحساسية والتطبيقات العملية والزيارات الميدانية، والبرنامج التدريبي الفعال هو الذي يتميز بإحتوائه على مجموعة متنوعة من اساليب التدريب لتحقيق الهدف المنشود.

5 - تحديد عدد الساعات اللازمة لتقديم كل موضوع تدريبي.

6 - وضع البرنامج التدريبي ووضع الجدول الزمني الخاص به.

ينبغي مراعاة الاعتبارات التالية في تناول موضوعات البرنامج التدريبي.

- 1 - التسلسل المنطقي للموضوعات التدريبية، لذلك يجب أن يكون التدريب متدرجاً، يبدأ بالأسهل ثم يتدرج إلى الأصعب، ومن الجانب النظري إلى الجانب العملي.
- 2- تنوع الموضوعات التدريبية التي ستنفذ خلال اليوم التدريبي الواحد لتحقيق الفاعلية والتشويق.

3 - وضع الموضوعات التدريبية التي تحتاج إلى تركيز ذهني في اول اليوم التدريبي.

4- تنوع المدربين خلال اليوم التدريبي الواحد اذا كان ذلك ممكناً.

5- مراعاة تنفيذ التطبيقات العملية عقب الجانب النظري مباشرة.

6- ايجاد نوع من الترويح النفسي من وقت لآخر عن طريق الزيارات الميدانية أو بإعطاء فترات راحة بين كل حلبة وأخرى ... الخ.

وينبغي أن تكون مدة البرنامج التدريبي مناسبة فلا تكون طويلة أو قصيرة وتتميز المدة المناسبة بأنها تغطي كافة الموضوعات التدريبية للبرنامج التدريبي،

وبالتالي تؤدي إلى اشباع الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين كما تؤدي إلى عدم شعور المتدرب بالملل من التدريب.

ثالثاً : المتدربون والمدربون والمشرفون :

ينبغي العناية بما يلي :

1- اختيار المتدربين بشكل جيد، بحيث يكون من بين شاغلي الوظائف المطلوب التدريب على أعمالها أو المرشحين لشغلها، وقد يكون الترشيح عن طريق الرؤساء المباشرين أو بواسطة اعلان.

2- اختيار المدربين الأكفاء والمؤهلين لإنجاح برنامج التدريب.

3- اختيار الهيئة المشرفة على التدريب والتي تكون لديها الوعي الكامل في تسهيل مهمة المدربين والمتدربين والعمل على راحتهم، ويعين لكل برنامج مشرف فني ومشرف اداري والتنسيق بين الفندق الاخرى.

رابعاً : أساليب ووسائل التدريب :

يؤدي استخدام اساليب التدريب المناسبة في أي برنامج تدريبي إلى تحقيق اهدافه، وفيما يلي عرض لأهم أساليب التدريب :

أ - المحاضرات.

ب - الندوات.

ج - دراسة الحالات.

د - تمثيل الادوار.

هـ - حلقات المناقشة.

و - المؤتمرات التدريبية.

ز - المباريات الادارية.

(يقسم المدربون إلى مجموعات صغيرة تزود كل مجموعة بالمعلومات، ويطلب منهم اتخاذ قرارات في ضوء ما أعطى لهم من معلومات).

تدريب الحساسية : تشتمل عملية تدريب الحساسية على تكوين مجموعة، من الأفراد يتكون عددهم كمن 10 أفراد ولايزيد في الغالب عن 16 فرداً، وتقوم هذه الطريقة على اساس اتاحة الفرصة لكل المشتركين للتعبير عن انفسهم ورأيهم ومن ثم يصبح كل فرد حساساً ومدركاً لنقاط القوة والضعف لديه فيرون انفسهم ويتحكمون بما يجب عمله لتغيير اية اتجاهات تؤثر سلبياً على سلوكهم. وعلى علاقتهم بالآخرين، ويقوم المدرب بالتدخل تدريجياً لإثارة المناقشات لتوجيه الأعضاء إلى النقاط التي تساعد على اكتشاف المشاكل والاختناك واحداث التغيير المقصود.

خامساً : الامكانيات التدريبية :

من أهم العناصر المرتبطة بالامكانيات التدريبية مايلي :

- قاعات التدريب المناسبة، من حيث السعة والتهوية والاضاءة والمقاعد واللووح والاقلام والطباشير والفيش الكهربائية ووسائل الايضاح.
- ميزانية التدريب الكافية، وتشمل مكافآت التدريب ورسوم الاشتراك في برنامج التدريب ونفقات اعداد القاعات وتدريب وسائل الايضاح وشراء الآلات اللازمة.
- حوافز التدريب ومنح الأوائل من خريجي البرامج الداخلية مكافآت.

سادساً : متابعة وتقييم التدريب :

تعرف المتابعة بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة دون انحراف لتحقيق الهدف النهائي، مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي، وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الاجراءات التنفيذية لتحقيق الهدف النهائي وعملية المتابعة تحترم عملية التقييم وتتم لصالحها.

ويقصد بتقييم التدريب معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وابرز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصفة مستمرة.

ويساعد تقييم برامج التدريب على الاجابة على الاسئلة الآتية :

- 1 - هل الانفاق على التدريب يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترجوها الادارة؟
- 2 - ماهي التحسينات التي يمكن ادخالها على نشاط التدريب لزيادة فاعليته؟
- 3 - هل يفيد التدريب المستخدم فعلاً في علاج المشكلة أم أن هناك أنواعاً أخرى من العلاج تكون أكثر كفاءة؟

أهداف متابعة وتقييم التدريب :

- 1 - التأكد من نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق اهدافه بالنسبة للمتدربين (هل اختيار المشرفين للتدريب كان ملائماً).

2 - التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط او التنفيذ.

3 - التأكد باستمرار من أن المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ماتدربوا عليه.

4 - التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدرتهم على التدريب.

مراحل متابعة وتقييم التدريب :

(أ) تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:

الغرض من تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلاً تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.

(ب) متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي:

- ملاحظة المتدربين وسلوكهم، بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم تتبع المواد

التدريبية، ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء.

- ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها، والتحسين في

مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم.

(ج) متابعة المتدربين بعد التدريب:

وذلك من خلال:

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق.

- معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب.

- معرفة الاحتياجات المستقبلية.

الفصل الخامس

الاتصال والعلاقات العامة في ادارة الأفراد

الاتصال والعلاقات العامة في ادارة الأفراد

أولاً: الاتصال في ادارة الأفراد

مفهوم الاتصال

عرّف قاموس أكسفورد الاتصال بأنه: نقل الأفكار والمعلومات وتوصيلها أو تبادلها (بالكلام أو الكتابة أو الإشارة).

أو هي عبارة عن عملية التفاعل في ضوء منبهات أو إشارات أو نظرات عن طريق استجابة الأشخاص إليها، ويستخدم الاتصال تلك المنبهات كرموز لما تحمل من معنى، فإذا اكتسب شخصان نفس الرموز بنفس معانيها فإنما يتصل كل منهما بالآخر، ومن ثم ينشئون الاتصال.

أو هو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.

الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة معينة أو مجموعة من الرسائل من مرسل أو مصدر معين إلى مستقبل، أما الاتصال الجماهيري فهو ذلك النمط من الاتصال الذي يتم بين أكثر من شخصين لإتمام العملية الاتصالية والتي غالباً ما تقوم بها بعض المؤسسات أو الهيئات عن طريق رسائل جماهيرية.

عناصر الاتصال في الأفراد

- 1- المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.
- 2- الرسالة: وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل

أن ينقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً.

3- الوسيلة: وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

4- المستقبل: وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه (السمع والبصر والشم والذوق واللمس)، ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول إدراك معانيها.

5- التغذية العكسية أو (الاستجابة): وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها، وتأكد أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة.

أهمية الاتصالات الإدارية

1. تخطيط العمل : حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.
2. توفير معلومات متكاملة : تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.
3. تحقيق الدقة في المعلومات: يساعد نظام الاتصالات الإدارية والتنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة، كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.

4. تحقيق السرعة في تبادل المعلومات : أن جود نظام للاتصال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.
5. التنفيذ الكفء للعمل : أن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديريهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.
6. البعد عن التخمين والتقدير الشخصي : عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، في التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.
7. تحقيق ديمقراطية العمل : يحقق نظام الاتصال الإداري والتنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.
8. الرقابة على العمل : من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعة، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط. وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية والإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

أهداف الاتصال

- 1- تنشيط التعاون بين العاملين .
- 2- توصيل توجيهات وأفكار الإدارة العليا إلى العاملين.
- 3- زيادة فرص التفاهم المتبادل.
- 4- اكتساب احترام وثقة الرأي العام.
- 5- توضيح وتفسير بعض التصرفات الناتجة من المنشأة.
- 6- تقديم المعلومات المتكاملة من وإلى المؤسسة وإيضاح العلاقات التبادلية لإحداث نوع من الجاذبية المتبادلة التي تعود بالنفع على الجميع.

أنواع الاتصالات الادارية

- 1- الاتصالات الرسمية:
تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:
(1) الاتصالات الهابطة: حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.
(2) الاتصالات الصاعدة: وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة، أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها، كلما أدى ذلك إلى كفاية المنشأة وزيادة إنتاجيتها.
(3) الاتصالات الأفقية: ويأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنشأة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.
- 2- الاتصالات غير الرسمية:

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

3- الاتصالات المحورية:

ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم، أي أنه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي يمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في المنشآت المتعددة الجنسية المنتشرة، حيث توضع الخطط والسياسات وفقاً لمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية، وبذلك نجد أن الاتصال بين الشركات الخاصة بكل مجموعة من المنتجات وبين مجموعات المنتجات هو محوري.

وسائل الاتصال

هو عملية نقل معلومات ومهارات واتجاهات، وتبادل فكري ووجداني وسلوكي بين الناس، ومن أنواع وسائل الاتصال ما يلي:

أ - الوسائل اللفظية المكتوبة :

- 1- الكتاب : رغم انتشار الوسائل التعليمية بأشكالها المتنوعة، وتطورها، إلا أن الكتاب سيظل الأكثر استخداماً في حفظ ونقل المعارف والعلوم والمفاهيم والقيم .
- 2- الصحيفة : ويمكن تعريف الصحيفة بأنها : النافذة التي يرى منها الفرد العالم، وتدخل الصحف والمجلات العامة " التجارية " ضمن الدوريات التي تمثل

حلقة اتصال مهمة بين أفراد المجتمع بكل طبقاته، وتتميز : بنقل أخبار..... إلخ، وسهولة الحصول عليها.

3- الملصقة : تظل الملصقة من الوسائل الإعلامية الفعالة، ومن أهم شروط نجاح الملصقة :

- وضوح الهدف وبساطة المضمون.

- الاتزان : أي الانسجام بين محتويات الملصق :

- التركيز على فكرة واحدة.

- الاختصار في الكلمات المكتوبة والتركيز على الصورة المعبرة.

- استخدام الألوان الملفتة للانتباه.

4- المطوية: وعادة ما تركز المطوية على موضوع واحد فقط، وتتناوله شرحاً وتحليلاً،

وبأسلوب مبسط ومفهوم للمستهدفين، وتعد المطوية من أفضل وسائل الإعلام في

المناسبات العامة ، ومفيدة أيضاً للتركيز على موضوعات معينة في المنهج الدراسي .

وسائل السمعى البصرى

وهي تلك الوسائل التي نستعملها لتوصيل معلومات ومعارف دون الاعتماد على

الكلمات مثل الصور الفوتوغرافية، الملصقات، الأفلام السينمائية، البرامج التلفزيونية،

الاسطوانة، الرسوم التوضيحية، الصور الثابتة، الصور المتحركة إلخ.

عناصر الإتصال الفعال مع الآخرين

1- اللباقة:

الشخص اللبق بطبعه لا يقاطع حديث أحد تجد في وجهه القبول ولا يغضب ولا يظهر على تعبيراته عدم الصبر ويتمتع بكل إمكانيات الذوق.

2- الإنصات:

إن عدم الإنصات الجيد هو مقبرة التعامل أعط إنتباهك للشخص كي تكسبه، إنظر إلى وجهه تابع حركاته أكد له دائماً أنك تستمع إليه .

3- الإختيار :

تخير كل ما يلائم الموقف، تخير كلامك، تعبيراتك، مداخلاتك، حتى تدرك التأثير لما قمت بإختياره

4- التوقيت :

حدد تماماً متى ستتحدث فقد يكون من الأفضل لك أن تترك الآخرين يتحدثون أولاً، إبحث عن وقفة لحديث الآخرين مثل وقفة أو إبتسامة، حتى تبدأ حديثك أنت وكن متابعاً جيداً لنظراته وحركاته لتحدد متى تتوقف وحدد متى ينتهي حديثك معه.

5- التفاعل :

كلما تفاعلت مع الآخرين وأظهرت إهتماماً بما يقولون كلما ظهر ودهم نحوك، إن إظهارك الحماس يزيد من فرص نجاحك ووضع مصالح الناس في حسابك وتذكر دائماً أنك كلما كنت صامتاً كلما ظن الآخرون أنك بلا فائدة وبلا وجود.

6- السلوك :

تجنب السلوك المقلق الغير سار بالنسبة للأشخاص الذين تناقشهم ولا تشغل بأي شيء عندما يتحدثون إليك.

معوقات الاتصال

- 1- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها.
- 2- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر.
- 3- استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين.
- 4- ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه.
- 5- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال .

الاتصالات من المنظمة إلى العاملين

تقوم المنظمة أو ما يمثلها من مديرين بإعطاء توجيهات وتعليمات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ، وتكون الاتصالات عادةً من أعلى إلى أسفل، ومن أمثلتها:

- (1) تقديم الموظف الجديد لعمله.
- (2) مكتبة المنظمة
- (3) دورات التدريب.
- (4) مجلة المنظمة.
- (5) المنشورات الدورية.
- (6) التقارير.
- (7) الشيك الشهري.

- (8) لوحة الإعلانات.
- (9) بطاقات وصف الوظائف.
- (10) الخرائط الداخلية لموقع العنابر والحجرات.
- (11) الزيارات التي يقوم بها المسؤولين.
- (12) رفوف القراءة والإطلاع.
- (13) إعلانات داخلية.
- (14) تقارير الأداء والإنجاز.
- (15) جريدة الحائط.
- (16) سياسات العمل.
- (17) جريدة المنظمة.
- (18) لوحات إرشادات ونصائح.
- (19) الرسائل والقرارات والمعلومات التي ترسلها المنظمة من خلال البريد الإلكتروني.
- (20) أفلام وفيديو عن المنظمة.

ثانياً: العلاقات العامة في إدارة الأفراد

مفهوم العلاقات العامة

أنها مهمة عملية تسعى لتنشيط العمليات الاتصالية الإنسانية والعملية بين أعضاء المؤسسة، من خلال الفهم المتبادل بينهم وبين بعضهم أو بينهم وبين المجتمع الخارجي، بما يزيد من التعاون المشترك، الذي يعمل إيجاد الثقة المتبادلة؛ لمعرفة الاحتياجات، ومواجهة المشكلات، واقتراح الحلول بشيء من المكاشفة المنضبطة التي تزيد من فاعلية المؤسسة.

وظائف العلاقات العامة

1. إتباع أسلوب البحث العلمي وإجراء الدراسات والأبحاث في حل مشاكل العلاقات العامة دون الاعتماد على التخمين والحدس والتعميم.
2. إيصال أفكار الجمهور وآرائهم واتجاهاتهم إلى الإدارة العليا في المؤسسة، وذلك كي تعيد النظر في سياستها بما يحقق أهداف الجمهور وأهدافها معاً، وتقديم صورة صادقة وحقيقية عن أفكار الجمهور واتجاهاته نحو سياسة المؤسسة.
3. تعريف الجمهور بالمؤسسة لأحاطته علماً بأهدافها وسياستها، وتقديم السلعة أو الخدمة التي تنتجها بلغة سهلة بسيطة، وإعلامه بأي تغيير في سياسات المؤسسة بغية إدراك الجمهور لها وخلق فرص التعاون بينهم وبين المؤسسة.
4. مساعدة الجمهور على تكوين رأيه وذلك بتزويده بكافة المعلومات ليكون رأيه مبنياً على أساس من الواقع والحقائق.
5. التأكد من أن جميع المعلومات والأخبار التي تقدم للجمهور صحيحة وسليمة من حيث الشكل والموضوع.
6. العمل كمنسق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق الانسجام بين بعضها البعض وبينها وبين الجمهور الخارجي.
7. التأكد من أن أهداف المؤسسة وأعمالها تلقى الاهتمام والقبول الكافي من فئات الجمهور المختلفة.
8. المحافظة على قيم المجتمع وتقاليده وعاداته بما يحقق علاقات جيدة بين المؤسسة ومجتمعها الخارجي.

9. تأمين التواصل بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى سواء تلك التي تمارس نفس النشاط أو التي تعيش في بيئتها عن طريق تبادل النشرات والمطبوعات وكافة وسائل الاتصال.
10. تشجيع روح الانتماء لدى العاملين في المؤسسة وزيادة ولائهم، عن طريق النظر في شكواهم ومعاونتهم في تحقيق تطلعاتهم وتلبية رغباتهم الثقافية أو الاقتصادية أو النفسية كي تخلق منهم سفراء لها ناطقين باسمها مخلصين لأهدافها في مجتمعاتهم.
11. مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
12. متابعة اقتراحات الجمهور وملاحظاتهم حول ما يتعلق بالمؤسسة وخدماتها.

أهداف العلاقات العامة

- (1) إعلام الجمهور بسياسة تلك المؤسسة أو خدماتها أو منتجاتها حتى يكونوا على بينة واطلاع دائم، وذلك لتوثيق وتيسير التعاون البناء.
- (2) نقل متطلبات وأفكار ورغبات الجمهور إلى إدارة المؤسسة من أجل دراستها وتلبيتها قدر الإمكان.
- (3) معرفة متطلبات واحتياجات العاملين في المؤسسة من النواحي الثقافية والترويجية، أو استحقاق المكافآت والعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم، وتشجيعهم على المساهمة في النشاطات الفكرية والاجتماعية.

4) المشاركة مع إدارات المؤسسة الأخرى على إعداد المواد الإعلامية والمطبوعات

الثقافية والنشرات المتعلقة بأعمال ومنتجات المؤسسة كإدارة التسويق أو الإنتاج، أو الأفراد لتعريف الجمهور بذلك.

5) توثيق الاتصال بين المؤسسة والجهات أو المنظمات الأخرى، واستخدام مختلف

وسائل الاتصال المكتوبة أو المرئية أو مختلف وسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والبريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت.

صفات موظف او مدير العلاقات العامة

1- الوعي بالمنظمات العاملة في المجتمع والقدرة على تحويل الخطط والمقترحات إلى واقع.

2- عقل مدبر للعلاقات العامة والعمل الدؤب لجني ثمارها.

3- العلاقات الشخصية الواسعة والقدرة على التعامل مع كافة فئات المجتمع.

4- القوة والقدرة على التحمل (لماذا نخسر كعرب في التفاوض والمؤتمرات) والأداء الوظيفي.

5- علم بالأصول والأعراف وهو مفتاح العلاقات العامة.

6- لباقة في الحديث وحسن المظهر- كيس جميل انيق جذاب طويل مبتسم .

7- ألفة مع الجميع وحسن المعاملة.

8 - التواضع وهو تاج العلاقات العامة.

دور العلاقات العامة في معالجة مشاكل الأفراد

مشاكل الجمهور الداخلي، بالنسبة للجمهور الداخلي في المؤسسة،

يشمل التخطيط الداخلي حل مشاكل العاملين وإلغاء متاعبهم ومعاناتهم،

وفي ما يلي بعض الحلول المقترحة التي يمكن أن تجنب الإدارة بعض المشاكل والمعوقات:

1- دعم العلاقات العامة مادياً ومعنوياً لتمكينها من إعداد برامج خاصة لتوثيق العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة.

2- تدريب وتأهيل الهيكل الإداري، ووضع الموظف في القسم الذي يلائم اختصاصه.

3- فتح الدورات التأهيلية للموظفين الذين يحتاجونها.

4- وضع المحفزات المادية والمعنوية والمكافآت الأخرى للمبدعين أو المتميزين.

5- الاهتمام بعقد الندوات والاجتماعات للهيكل الإداري والمنتسبين، ومناقشة المشاكل وطرح الحلول المناسبة لها بين الحين والآخر قبل تفاقم المشاكل واستفحالها.

مشاكل الجمهور الخارجي، إن المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية التي تبغي التوسع، لا بد أن تواجه اتساع وانتشار خدماتها أو مبيعاتها، وبالتالي زيادة أعداد زبائنها أو المستفيدين من إنتاجها أو خدماتها.

وهذا يعني ظهور المشاكل التي تواجهها بحكم تشابك علاقاتها، إن كل إدارة تحاول القضاء على ما يواجهها من معوقات، بالرغم من استحالة التوصل إلى علاقة مثالية خالية من المشاكل تماماً بين الجمهور الداخلي والخارجي.

تقويم نشاطات العلاقات العامة

التقويم هو التحري عن نواحي القصور، وتشخيص الأخطاء التي تصاحب عملية التنفيذ الميداني أو العملي تمهيداً للقيام بإصلاح الخطأ وإبعاد

الإخفاقات أو السلبيات، ويمكن إجراء ذلك بشكل مستمر من بداية التنفيذ وحتى مرحلة النتائج وتقييم آثارها.

استخدام قائمة الفحص لتقييم جهود العلاقات العامة

من الأساليب المفيدة المستخدمة في تقييم جهود العلاقات العامة، هو استخدام قائمة الفحص أو المراجعة والتي تضم عدداً من الأسئلة، يتم من خلال الإجابة عنها معرفة نقاط القوة والضعف في برنامج العلاقات العامة. وتضم هذه القائمة عدداً من الأسئلة نقدم الأمثلة التالية عنها:

- (1) هل تناط المسؤولية النهائية عن جهاز العلاقات العامة بمديرها؟
- (2) هل تقوم الإدارة العامة بدعم جهود العلاقات العامة؟
- (3) هل يتوافر العدد المطلوب من المتخصصين في جهاز العلاقات العامة؟
- (4) هل تتوافر إمكانيات وأساليب متنوعة ومتطورة للاتصال؟
- (5) هل تتوفر لجهاز العلاقات العامة ميزانية كافية؟
- (6) هل يتصل مدير العلاقات العامة بالإدارة العليا مباشرة؟
- (7) هل تم تخطيط برنامج العلاقات العامة بشكل مدروس؟
- (8) هل يضع قسم العلاقات العامة خطة للتصرف في أوقات الأزمات أو المواقف الطارئة؟
- (9) هل يوجد لمدير العلاقات العامة دور في التخطيط طويل المدى للمؤسسة؟
- (10) هل هناك سياسة مقررة للعلاقات العامة من جانب الإدارة العليا؟
- (11) هل يتم باستمرار توفير معلومات مرتجعة (feed back) من الجماهير الداخلية والخارجية لسياسات وإنجازات المؤسسة وهل يتم تحليلها باستمرار بشكل دقيق وفعال؟

الفصل السادس

استقطاب واختيار الأفراد

استقطاب و اختيار الأفراد

أولاً: استقطاب الأفراد:

مفهوم الاستقطاب

الاستقطاب هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع.

مصادر استقطاب الأفراد

يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المنظمة على الأيدي العاملة اللازمة إلى :

(1) المصادر الداخلية :

في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنظمة بإحدى الطرق التالية :

1- الترقية :

حيث يقوم المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين، يوضح فيها الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والارتقاء من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

وتتبع هذه الطريقة لشغل الوظائف الكتابية والإدارية، يمكن أن ترفع الروح المعنوية للأفراد.

2- النقل والتحويل :

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر، و الهدف من ذلك تحقيق التوازن في عدد العاملين في مختلف الإدارات.

3- الموظفون السابقون:

قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة التوظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون في الداخل، وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل، وهذا المصدر أثبت أهميته وجدواه في بعض المنظمات.

(2) المصادر الخارجية:

1- الإعلان :

يعتبر الإعلان من أهم الوسائل المستعملة لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف، وتقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان أكثر شهرة هي الإعلان عن طريق المصحف والمجلات.

2- مكاتب العمل :

توجد مكاتب للتوظيف و الاستخدام، سواء كانت عامة أو خاصة في مختلف الدول حيث يتم تسجيل طالبي العمل من العمالة بمختلف الوظائف و المهن الفنية والإدارية.

3- الجامعات و المدارس :

حيث هناك البعض من المنظمات من تحرس على بناء، وتكون علاقات مستمرة بالكليات والمدارس للحصول على احتياجات سنوياً.

فاعلية استقطاب الأفراد

1- توفير تصميم تنظيمي حديث، حيث يتصف هذا التصميم بما يلي :

- مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات .

- حرية التعبير عن الرأي.

- ضمان استمرارية العمل للعاملين.

- محاولة تحديد واستخدام مداخل في إدارة العنصر البشري.

2- النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل :

تعني إعطاء الفرد الذي يراد استقطابه فكرة واقعة عن طبيعة وماهية العمل في المنظمة بوجه عام، والوظائف الشاغرة لديها بوجه خاص .

3- توسيع مسارات الترقية :

تستطيع المنظمة تقوية جاذبيتها وقدراتها على زيادة عدد الأفراد المستقطبين والمحافظة على القوى العاملة، التي تعمل لديها حالياً عن طريق توفير مسارات ترقية جديدة ومتعددة أمام العاملين لديها، ولمن تقوم باستخدامه، هذا وقد أظهرت بعض الدراسات أن الأفراد المستقطبين من خلال إعلانات الصحف أقرّ أدائها من ناحية الجودة و الاعتماد عليهم بدل الأفراد الذين بادروا و اتصلوا بصفة شخصية مع المنظمة.

خطوات استقطاب واختيار الأفراد

- 1- تخطيط القوى العاملة.
- 2- طلبات المديرين من العمالة : ويتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات وتتطلب أيضاً المهارات.
- 3- تحديد الوظائف الشاغرة.
- 4- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة
- 5- الاستقطاب : وهو البداية العملية لجذب العمالة وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة التي سيرد ذكرها بالتفصيل فيما بعد.
- 6- الاختيار والتعيين : حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد أقل يتم الاختيار من بينهم.

ثانياً: اختيار الأفراد:

مفهوم وظيفة الاختيار

وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيته، لأداء هذه الوظيفة، بمعنى آخر ينطوي المفهوم على تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية وبين سمات، مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقاً لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية. من هذا المنطلق لا يمكن الفصل بين وظيفتي تخطيط القوى البشرية ووظيفة التوصيف من جهة وبين وظيفة الاختيار من جهة أخرى، وبالتالي فإن عاملاً أساسياً من عوامل نجاح خطة الموارد البشرية هو مدى نجاح إدارة الأفراد في القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سليمة.

خطوات عملية الاختيار

فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الموارد البشرية، ومن ثم عبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة، هذا ومن الناحية العملية لا يمكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام كافة الإجراءات المتعلقة بالتوصيف خاصة ما يتعلق بالوظائف الجديدة الناتجة عن مقتضيات التخطيط أي تخطيط الموارد البشرية.

ولا شك أن هناك تكاليف تتحملها المنظمة في حالة الخطأ في الاختيار الذي يتمثل في فصل الموظف أو تركه للخدمة، وقد يكون من الصعب قياس هذه التكاليف على وجه الدقة، ومع ذلك يمكن إبراز بعض هذه التكاليف كما يلي:

- 1- تكاليف التعيين بما في ذلك الوقت والتسهيلات اللازمة للتجنيد أي البحث عن الأفراد المرتقبين والمقابلات والاختبارات.
- 2- تكاليف التدريب بما في ذلك الوقت الضائع لإدارة الأفراد.
- 3- الأجر الذي يحصل عليه الفرد الجديد (المتدرب) عادة يفوق ما يقدمه من إنتاج.
- 4- ارتفاع معدلات الحوادث في الغالب بالنسبة للموظف الجديد.
- 5- فقدان الإنتاج في الفترة ما بين فصل الفرد القديم وتعيين فرد جديد.
- 6- عدم استخدام معدات الإنتاج بالكامل خلال فترتي التعيين والتدريب.
- 7- ارتفاع معدلات الضياع والفاقد في حالة الفرد الجديد.
- 8- دفع أجور إضافية في حالة زيادة حالات الفصل، وما قد ينجم عن ذلك من تأخير في مقابلة مواعيد التسليم.
- 9- تكلفة البحث عن فرد بديل واختياره المقابلات والاختبارات واستيفاء النماذج وغيرها (وتدريبه) الوقت غير المنتج للفرد البديل والإنتاج المرفوض ووقت المدرب وما إلى ذلك.
- 10- تكلفة إنهاء خدمة الفرد مثل التعويضات والتقارير الكتابية والمقابلة النهائية.

مصادر اختيار الأفراد

تنحصر مصادر الموارد البشرية بعد تحديدها كما ونوعاً بمصدرين أساسيين:

1- الاختيار من داخل المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الداخلية Internal Sources:

إن سياسة الترقية المتبعة في المنظمة تعني إتاحة الفرصة لجميع أفراد التنظيم للتقدم إلى المستويات العليا مع الأخذ في الاعتبار عدم التميز في تطبيق هذه القاعدة، ويترتب على هذا التطبيق المزايا التالية:

- رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وازدياد الشعور لديهم بالأمان على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة

- الاستفادة من كافة الكفاءات المتوفرة داخل المنظمة.

- إلمام الأفراد بكافة ظروف المنظمة، وبالتالي تستمر عملية التكيف مع بيئة التنظيم.

- القدرة على تأمين التعاون الاختياري والتنسيق مع كافة أفراد التنظيم.

- خلق سمعة ممتازة للمنظمة تمكنها من جذب الأفراد الذين يتمتعون بالطموح

الوظيفي.

- تمكن المنظمة من امتصاص مقاومة التغيير في سياسة الاختيار والترقية.

ولكن بمقابل هذه المزايا تتعرض المنظمة من اتباع هذه السياسة لمجموعة من

المخاطر أهمها:

أ- إن الاختيار على أساس الترقية، قد يسبب جواً من الغيرة بين المرؤوسين الذين لم يتم ترقيتهم، وبالتالي يفقد الفرد الجديد القدرة على التعاون مع زملائه نتيجة الغيرة أو عدم استعدادهم لذلك.

ب- حرمان المنظمة من الاستفادة من أفكار وآراء جديدة التي قد تتوفر من المصادر الخارجية مما يخلق جموداً في ديناميكية التنظيم.

ج- سيطرة مكونات الوظيفة السابقة على الوظيفة الحالية مما يحد من انطلاقها.

د- احتكار المناصب الأمامية، قد يحرم المنظمة في كثير من الأحيان من مزايا المنافسة بين سوق العمل والمنظمة.

هذا مع التسليم بأهمية المصادر الداخلية في تولي المناصب الأساسية في المنظمة، إنما يجب أن لا يطلق العنان لهذه السياسة وغلق الأبواب أمام مرونة المنظمة في الاعتماد على المصادر الخارجية لجذب الكفاءة المطلوبة لتفعيل التنظيم، لأنها قد تشكل خطراً حقيقياً على مستقبل المنظمة، فالديناميكية تستوجب ضخ دم جديد للتنظيم يستطيع أن يزيد من ديناميكيته في الاتجاه الصحيح، ويمكن للمنظمة استخدام كافة الطرق لعدم الربط بين اختيار الأفراد وسياسة الترقية وأن يكون واضحاً لأفراد التنظيم، أن المنظمة ستلجأ إلى الاختيار من الخارج طالما هناك خلافاً في التوازن بين الكفاءة الداخلية والخارجية، ويصبح للمنظمة الحرية الكاملة في توفير الأفراد الأكفاء لشغل المناصب الأساسية من المصادر الخارجية المناسبة.

2- الاختيار من خارج المنظمة أو ما يعرف بالمصادر

الخارجية External Sources: تلجأ المنظمة إلى هذا المصدر بسبب اقتناعها بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم عن طريق كفاءات تستطيع أن توفر للتنظيم قوة الدفع الجديدة، ولا شك أن المنظمات الكبيرة خاصة في قطاعات الصناعة المتطورة تلجأ إلى المصادر الخارجية نظراً لقوة المنافسة لجذب الأفراد المميزين القادرين على تأمين قوة الدفع المميزة والمطلوبة، إن هذا

الأسلوب في الاختيار قد يحقق مزايا كثيرة كما أوردناها إلا أن له انعكاسات سلبية وآثاراً قد تختلق مشكلات تنظيمية وأيضاً مشكلات سلوكية أهمها:

أ- انخفاض الروح المعنوية لأفراد التنظيم نتيجة عدم ارتياحهم أو اقتناعهم بهذه السياسة.

ب- في منظمات العالم الثالث، ينظر دائماً إلى الفرد الجديد الآتي من خارج المنظمة على أنه دخيل سقط على التنظيم من السماء.

ج- ظهور نوع من المقاومة للفرد الجديد، وهذا أمر طبيعي يتبلور في عدم التعاون معه أو وضع كافة الصعوبات أمامه لعدم نجاحه في وظيفته.

مراحل عملية الاختيار Selection Process

إن المسار العملي لهذه المرحلة قد يختلف من منظمة لأخرى، كما وأن نوع ومستوى الوظيفة المطلوب شغلها قد تحدد إلى درجة كبيرة مدى التفصيل والدقة في عملية الاختيار، وتتكون مراحل عملية الاختبار عادة من:

- الإعلان عن الوظائف.
- المقابلة المبدئية للمتقدمين Preliminary Interview.
- استيفاء طلب الاستخدام Completion of application form.
- الاختبارات The Tests.
- المقابلة الشخصية Personal Interview.
- التقصي عن طالبي الوظائف Back ground Investigation.
- الاختبارات الطبية Physical Tests.
- إصدار قرارات التعيين Employment Decision.

هذا وسوف نركز في هذا الإطار على مرحلتين أساسيتين يعتبران جوهر عملية الاختبار وهما الاختبارات والمقابلات الشخصية:

1- الاختبارات:(The Tests)

بعد أن تتأكد إدارة الأفراد من استيفاء الفرد المتقدم للوظيفة للشروط العامة، يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات تهدف إلى تقدير نجاح الفرد في أداء الوظيفة. ولا تتوقف أهمية هذه الاختبارات على وصف قدرات وإمكانيات ومهارات الشخص لشغل الوظيفة الحالية فقط، إنما التنبؤ بقدراته وإمكانياته المستقبلية لشغل وظائف أخرى ذات مستوى أعلى إن استخدام نظام الاختبارات يمكن إدارة الأفراد من الاختيار السليم من بين كافة المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، على أن هذه الاختبارات قد تكشف قدرات ومهارات معينة قد تساعد الغدارة على توجيه الفرد إلى وظيفة أخرى تتناسب مع هذه القدرات.

أنواع الاختبارات:

يمكن لإدارة الأفراد استخدام كل أو بعض الاختبارات في عملية الاختبار، لذا فإن الاختبارات الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في هذا المجال هي:

1- اختبار القدرات Aptitude Tests.

2- اختبارات الشخصية Personality Tests.

3- اختبارات الذكاء Intelligence Tests.

4- اختبارات الأداء Performance Tests.

5- اختبارات الميول والاتجاهات Attitude Testes.

6- اختبارات الدقة Dexterity Tests.

تقييم الاختبارات:

بالرغم من أهمية الاختبارات المستخدمة في عملية تقييم الافراد وتحديد مدى صلاحيتهم في بعض النواحي لخصائص الوظيفة المطلوب شغلها، إلا أنها ليست وسيلة سهلة وقد لا تؤدي في بعض الأحيان الهدف المطلوب منها، لذا عند استخدام الاختبارات كوسيلة للتقييم يجب مراعاة مايلي:

- أ- اعتبار الاختبارات مكملّة لوسائل الاختيار الأخرى وليست بديلاً عنها.
- ب- استخدام عدد قليل من الاختبارات واعتبارها صحيحة في الاختيار لوظيفة معينة، واعتبار الاختبار مفيداً إذا ثبت أنه ساعد في التمييز بين الأشخاص الذين يعتبرون أكثر نجاحاً بالمقارنة مع الأشخاص الذين تم اختيارهم دون اختبار.
- ج- إذا لم تثبت صحة الاختبار لوظائف متشابهة، فيجب أن لا يكون محدداً للاختيار لهذه الوظائف دون اختباره والتأكد من صلاحيته.
- د- يجب أن يكون معلوماً أن الاختبار يوضح مقدرة الشخص على أداء عمل معين، ولكنه لا يوضح ما سيفعله الشخص فعلاً بعد اختياره.
- هـ- يجب أن تعطى الاختبارات في ظروف موحدة.
- و- يجب أن يشرف على الاختبارات شخص مدرب.
- ي- يجب أن يتم توزيع الاختبارات بمنتهى الحرص، غداً لا معنى لاستخدامها غداً يمكن بعض المتقدمين من الحصول عليها مقدماً.

2- المقابلة الشخصية: personal interview

إن الغرض من المقابلة الشخصية هو :

- معرفة الأفراد الذين يعتقد أنهم صالحين للعمل في المنظمة، ويعتبر البعض المقابلة الشخصية وسيلة لتحسين العلاقات العامة بإعطاء فكرة حسنة للمتقدمين عن ظروف وأحوال العمل والعلاقات داخل المنظمة، وعلى الأفراد الذين يقومون بالمقابلة الإلمام بالوظائف ومتطلباتها.
- يجب أن تتوفر لديهم المقدرة للحصول على ثقة المتقدم، وبالتالي يستطيعون الحصول على إجابات كاملة وصريحة عن أسئلتهم.
- يجب أن يكون في مقدورهم التأثير على المتقدم بإظهار اهتمامهم به وعنايتهم التامة بكل ما يقول.
- يجب في بعض الأحيان أن يتغلبوا على تردد المتقدم في الكلام أو مناقشة خبرته السابقة في العمل.
- يجب أن يعرفوا الحد الذي حصلوا عنده على ما يلزمهم من معلومات، وكذلك طريقة انهاء المقابلة.
- أخيراً يجب على المقابلين أن لا يدخلوا عنصر التحيز أو التحامل في حكمهم على الأفراد أو الحكم عليهم بمظهرهم الخارجي أو الانطباعات العامة، والتي قد تؤدي إلى إصدار قرار غير سليم، كذلك يجب تحاشي الأسئلة التي قد يعتبرها الفرد تافهة أو أساساً لاتخاذ قرار في غير صالحه.

اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب

1- معرفة ما أنت بحاجة إليه:

بداية يجب أن يكون لديك فكرة واضحة عن الجوانب المتعلقة بالوظيفة والشخص المناسب

لها، فهي أشبه بالبحث عن كنز مفقود. نحن نحتاج إلى التوظيف وذلك عند :

1- انتقال أحد العاملين إلى مكان آخر وبقاء وظيفته شاغرة.

2- عند ازدياد أعباء العمل، وتظهر الحاجة لإيجاد وظيفة جديدة.

وقبل اختيار شخص ما لملء الوظيفة الشاغرة عليك أن تتأكد من :

1. أنك بحاجة ماسة لتوظيف شخص آخر.

2. أنك لا تستطيع توزيع مهام الوظيفة على الأشخاص الموجودين.

3. عدم وجود شخص من الموجودين يمكن ترقيته لملء الوظيفة الشاغرة.

معالم الوظيفة

يتكون لدى طالبي الوظيفة عادة فكرة غير واضحة عن الوظيفة التي اختيروا لأجلها،

لذا يجب إعطاء وصف دقيق لمعالم الوظيفة الجديدة، والذي قد يأخذ بعض الوقت، ولا بأس

بإعداد هذا الوصف من قبل صديق أو مستشار أو أصحاب الخبرة والدراية؛ لتكون خطى

مرسومة ومهام معلومة يسير عليها الموظف الجديد.

خصائص الشخص

عندما يصبح بين يديك وصفاً دقيقاً للوظيفة فإنه من السهل عليك أن تكتب المواصفات التي ترغبها في المرشح للوظيفة، ونوعية الشخص المنتخب ونوعية المهارات والكفاءات التي تنشدها في الموظف المرشح، وتتلخص هذه الكفاءات فيما يلي:

1- مستلزمات شخصية مثل المهارة اليدوية والقوة الجسدية والمظهر الأنيق.

2- مهارات وإنجاز مثل الذكاء والقدرة على التحليل والاستنباط.

3- مواصفات شخصية مثل المرونة والتكيف والابتكار والإبداع.

جذب الأشخاص

إن جذب الأشخاص يتم من خلال الإعلان الذي سوف يستقطب عدداً من طالبي الوظيفة، لذا لا بد أن يصاغ الإعلان بطريقة جيدة تعطي صورة جيدة من الجهة المعلنة عن الوظيفة، فأنت تبحث عن حاجتك فكن دقيقاً في اختيار موظفيك.

3- تجميع المعلومات:

عند إعلانك عن وظيفة شاغرة لديك فإنك تطمح في الموظف الملائم للوظيفة المعلنة، بيد أن هذا الأمر لا يحصل إلا نادراً، فقد يأتيك سيل من الطلبات ولكنها لا تلائم الوظيفة المعلنة. الحصول على معلومات مسبقة.

عليك أن تشعر طالبي الوظيفة بتقديم معلومات عن أنفسهم، تتيح لك صورة أولية ولائحة مختصرة عن أفضل المتقدمين، ومن ثم ترتيبهم حسب الأفضلية، ويخضع جمع المعلومات إلى عدة مصادر منها:

1- طلبات الوظيفة:

وهي عبارة عن نماذج تعبئة طالب الوظيفة، والتي لا تمدك بمعلومات كافية عن الشخص، لذا لا يمكن الاعتماد عليها بالكلية.

2- السيرة الشخصية:

تعطيك معلومات متنوعة، وغالباً ما تكون هذه المعلومات أكثر مما هو عليه طلب الوظيفة، وتقدم لك عادة الإنجازات التربوية والمهنية للمتقدم.

3- المراجع / الإفادات:

وهي وسيلة يستعان بها للحصول على معلومات طالب الوظيفة من شخص ثالث. الحصول على إفادات مباشرة: وهي إفادات تحصل عليها من طالبي الوظيفة بعد اختيارهم لإجراء المقابلة معهم.

4- الاختبار:

وهو طريق لفحص وتقييم مهارات طالبي الوظيفة في أداء بعض المهمات عن طريق الاختبارات من حيث :

أ- الاختبار النفسي.

ب- المهارات والكفاءات.

ج- الشخصية.

5- المقابلة:

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الحاسمة لاختيار الموظف المناسب من طالبي الوظيفة، وللمقابلات فوائد عدة؛ لأنها سهلة التحضير ولا تتطلب معدات، ولا تأخذ وقتاً طويلاً، وأيضاً أنت ترى الشخص وتتحدث إليه وتستمتع منه، ولكن من الأهمية بمكان أن تكون مستعداً أنت لإجراء

المقابلات مع طالبي الوظيفة، وإلا سوف تجد أنها صعبة، وتأخذ من وقتك الشيء الكثير، هذا عدد من المصادر المختلفة التي تعينك في جمع المعلومات عن الأشخاص طالبي الوظيفة.

4- تنظيم المقابلة:

يتوقف نجاح المقابلات على نوعية لا كمية- المعلومات، والتي سوف تستقيها من طالبي الوظيفة التي تمكن من اختيار الموظف المناسب:

أ- تصميم المضمون: يجب أولاً أن يكون لديك مخطط لما تنوي مناقشته مع كل متقدم، وذلك بتدوين ورقة لكل متقدم على حدة.

ب- أن تضع الأسئلة المتعلقة بكل متقدم والتي ترتبط من ست مجالات وهي:

1-النشاطات الراهنة:

افتتاح بسؤال لمتقدم الوظيفة عن الأنشطة أو الهوايات أو الاهتمامات الحالية التي يؤديها، وتأخذ وقته وتفكيره وجهده.

2- علاقات العمل:

طبيعة علاقاته مع الآخرين التي سوف تكون مؤشراً لحسن تعامله مع الآخرين.

3- السجل الوظيفي:

وهي عبارة عن الإنجازات التربوية والمهنية للمتقدم، والتي تعطيك مدى استعداد المتقدم للتثقيف والتعليم والتطور، مع الحذر أن بعض المتقدمين للوظيفة قد يميلون إلى تضخيم إنجازاتهم، بحيث تبدو أهم مما هي عليه في الواقع.

4-الاهتمامات الشخصية:

إن الإلمام باهتمامات الأشخاص الخارجية وهواياتهم تعطيك مؤشرات إلى ما يثير ويحفز هؤلاء الأشخاص، وقد يكون لهذا أثر إيجابي أو سلبي .

5- الظروف العامة:

لا يجب عليك أن تكون فضولياً أو دكتاتورياً تريد معرفة حتى عدد ذرات الأكسجين التي يتنفسها الأشخاص، ولكن عليك أن تكون ملماً ولو بصورة غير مباشرة بالظروف العامة التي ربما كان لها تأثير على شخصية المتقدم.

6-أسباب التقدم إلى العمل:

إن البحث عن الأسباب التي دعت الشخص إلى التقدم للوظيفة تعطيك فكرة جيدة عن توقعات المتقدمين من عملهم، والسؤال ما الدافع لاختيار هذه الوظيفة؟

7 - طرح الأسئلة والاستماع:

لا شك أن الغرض من المقابلة هو استخراج أكبر قدر ممكن من المعلومات من المتقدمين للمقابلة، غير ما ذكر من سيرتهم أو الإفادة عنهم.

طرح الأسئلة:

يشكل جانب طرح الأسئلة عاملاً مهماً في المقابلات في تجميع المعلومات من المتقدمين ، لذا يجب أن تكون هذه الأسئلة واضحة ذات صياغة جيدة.

والأسئلة إما أن تكون :

1- أسئلة حرة: وغالباً ما تكون مبدوءة بـ (لماذا، أين، متى، كيف). وهذه النوعية من الأسئلة ليس لها خط سير محدد، وغالباً ما تكون أكثر صعوبة من حيث الطرح، لذا يتفادها معظم الأشخاص، ومما يميزها أنها تعطيك المزيد من المعلومات أكثر مما تطلب.

2- الأسئلة المحدودة: وغالباً ما تبدأ هذه الأسئلة بفعل، وهي مفيدة في كونها تجعل الرد أكثر دقة وتحديداً، ومما يعاب على هذه الأسئلة أنها لا تشجع الأشخاص على التحدث بحرية، فإذا أعددت سؤالاً من هذا النوع متقناً ومهماً وأردت أن تحصل على إجابة شافية أو كافية، فإنك سوف تصاب بخيبة أمل؛ لأنك ستحصل على (نعم) أو (لا).

3- الأسئلة الموجهة: وهي تبدأ بكلمة (أعتقد، أرى، أظن) فإنك بهذه الطريقة سوف تقود الشخص لكي يرد عليك بأمر مقرر إليك سلفاً .

4- الأسئلة المركبة، إن هذا النوع من الأسئلة يدل على عدم استعدادك في طرح الأسئلة المفيدة، مما يقلل من قيمة المقابلة الشخصية مع المرشح.

5- الأسئلة الثاقبة:

هي عبارة عن أسئلة تعبر عن مفهوم حساس في معناها تمكنك من استخلاص أكبر قدر من المعلومات، كن صريحاً ولبقاً في طرحك، وكيساً بطلب المزيد من الأجوبة مثل (قد قلت إن العمل مفيد فما الذي وجدته مفيداً بالتحديد...)، ويعتبر هذا النوع من الأسئلة براعة رئيسية في مجال المقابلات؛ لكونها تستجلي الحقائق وبواطن الأمور، مما يتيح اتخاذ قرار صحيح الاختيار .

مهارات الاستماع

تبدو مهمة الاستماع أصعب من مهمة التحدث، فالأولى تتطلب منك أن تصغي بالشكل الكافي الذي يجعلك تبني قرار على أسس صحيحة، وهناك نوعان من الإصغاء :

1- الإصغاء السلبي:

وهو يتطلب منك أن تحافظ على هدوئك وأنت منصت، وعلى أن تنظر إلى وجه المتحدث؛ لكي تظهر اهتمامك لحديثه، وأيضاً عليك بالإيماء بالرأس كنوع من الاعتراف والتصديق ودليل على متابعتك.

2- الإصغاء الإيجابي:

وهذا الأمر يتطلب منك جهداً أكبر يتعدى الاهتمام إلى تقييم المعلومة، وحتى تفعل ذلك بفاعلية عليك بما يلي:

أ- تذكر دائماً الغاية من المقابلة (تقييم كل شخص بمفرده).

ب- تحقق من المعلومات التي تشك فيها، وذلك بطرح الأسئلة التي تزيل الغموض واللبس.

ت- اتبع طريقة التلخيص لحديث المتحدث خلال المقابلة، مما يجعلك تثبت المعلومة وتؤكد الاتفاق على أمر معين ومحدد.

5- إجراء المقابلة:

التحضير الجيد للمقابلات هو من سمات المقابلات الناجحة:

أ- إدارة المقابلات:

تتطلب إدارة المقابلات تمرساً في هذا المجال، مما يضيف على المقابلات النجاح.

ب- توقيت المقابلة:

عند إجراء المقابلات يجب الانتباه إلى أمرين:

1- تخصيص أيام محددة للمقابلات.

2- المدة التي سوف تستغرقها المقابلة.

ج- الانطلاق في المقابلات:

1- الترحيب بالمتقدمين بأسماعهم مما يخلق الجو الملائم .

- 2- التمهيد للمقابلة بتوضيح الغاية منها ونقاط النقاش فيها.
- 3- استعمال الخطة التي وضعتها مسبقاً لطرح النقاط المتعلقة بالمقابلة.
- لا تخبر أي واحد من المتقدمين أنه فاز بالوظيفة إلا بعد خروج نتائج مقابلة الجميع، حتى ولو كان أحدهم متفوقاً على أقرانه.

د- احترام الآخرين:

- أثناء المقابلة عليك أن تشعر المتقدمين للوظيفة أنك تحترمهم وتقديرهم، وذلك عن طريق:
- 1- ضبط مواعيد بداية وانتهاء المقابلة، فهذا دليل جديتك وانتظامك.
 - 2- اجلسهم في مكان مريح وبطريقة مريحة، مما يخلق جو الألفة ويبعد القلق والرغبة.
 - 3- اطرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع، وتجنب الأسئلة المحرجة .
 - 4- اعرض للمتقدمين أنك سوف تدفع لهم ما صرفوه لإجراء المقابلة من مواصلات وسكن ومعيشة، مما يشعرهم بأنك تحترمهم.
 - 6- تقديم الشهادات والإفادات:
- عند الفراغ من مقابلة المتقدمين، فإنه يتوقع منك أن تعطي كل واحد علامة تستند على مبدأ العدل:
- أ - تقييم الأشخاص بإعطائهم علامات:
- يفترض أن يكون لديك خطة أو سلم للتقييم، مثل نعم أو لا أو ممكن أو غير محتمل.
- ب- مقارنة الحجج والبراهين:
- عند تجميعك للمعلومات اللازمة عن الأشخاص تستطيع أن تتخذ قرارك السليم بعد إجراء المقابلة.

ج- الأشخاص ذوي العلامات المتوسطة:

قد يأخذ بعضهم عند المقابلة درجة متواضعة (مقبول) فاسأل نفسك، هل الحاجة ماسة لأن يملأ هذا الشخص ذو الكفاءة الناقصة الوظيفة، أما من الأفضل أن تبقى شاغرة؟

د- الأشخاص المتكافئون في الجدارة:

عند تساوي شخصين في الكفاءة الأساسية، فإنه ينظر إلى شخصيتهما وتفضيلك الشخصي .

هـ- الأشخاص الذين تحتاج إليهم:

إذا رأيت شخصاً محتاجاً للعمل، لا تدع هذا التعاطف يؤثر في قرارك ما لم تنطبق مواصفاته مع متطلبات الوظيفة، لا تجعل العاهات ك فقدان السمع مانعاً لتأهيل الشخص للعمل، إن لم تجد شخصاً مناسباً للوظيفة أعد عملية الاختيار من جديد، وتذكر أنه يمكن سد النقص عن طريق التدريب والدروس العلمية والعملية لتسديد النقص في المهارة أو الخبرة.

الفصل السابع

نظام التعويضات والحوافز في ادارة الأفراد

نظام التعويضات والحوافز في ادارة الأفراد

مفهوم التعويضات

هو عبارة عن الجهد و الوقت الذي يخصصه الفرد العامل للوظيفة والمنظمة، والذي يمكن أن يخصصه لنشاطات حياتية أخرى، فمقابل هذا الجهد والوقت تقدم المنظمة للفرد العامل شيء يسمى بالتعويض سواء كان بصيغة أجور فقط أو أجور وامتيازات مالية أخرى كالمشاركة بالأرباح أو الحوافز أو غيرها، وهذا منذ دخول الفرد إلى المنظمة حتى انتهاء العقد الذي يربطه بها، وهنا يتحول هذا الأخير إلى رواتب أو امتيازات تقاعدية.

وظيفة التعويضات

يتم وضع تعويضات و مكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس و قواعد موضوعية وعادلة، وتشتمل هذه الأنظمة على: نظام تقييم الوظائف، نظام التعويض المالي المباشر، نظام المكافآت المالية، نظام المزايا الوظيفية الإضافية، نظام تقييم الأداء.

أهمية التعويضات

1- جذب قوة عمل (موارد بشرية) بمهارات وقدرات ومعارف تكسب المنظمة ميزة تنافسية.

2- دفع العاملين باتجاه تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم.

3- الاحتفاظ بالنوعية الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المنظمة.

مبادئ تحديد الأجور والرواتب

- 1- مبدأ العدالة: يجب أن يكون الأجر والراتب عادلاً على كافة العاملين، أي أن يركز على أسس ثابتة، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي والرواتب.
- 2- مبدأ المساواة: أن هناك مساواة في تحديد الأجور والرواتب على الوظائف والأعمال التي تتساوى وتتشابه في المسؤوليات والواجبات، مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد الأجور والرواتب، ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي لتحديد الأجور والرواتب.
- 3- مبدأ الكفاية: ويعني هذا أن تكون الأجور والرواتب كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة، مما يتطلب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع وتحديد الأجور والرواتب بعض الأسس مثل:
مستوى المعيشة، معدل الأسعار..... الخ، ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي.

أنظمة دفع الأجور

- 1- نظام الأجر الزمني : يتم بمقتضاه دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عمله، ولا يتغير كمية الإنتاج، ويعتبر هذا النظام شائعاً في الاستخدام لبساطته، ويتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدات كمية مثل الأعمال الإدارية والهندسية

والاستشارية، وكذلك في الأعمال التي يكون الاهتمام فيها بالجودة أكثر من الكمية.

2- نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي : يتوقف بموجب هذا النظام الأجر على الإنتاجية. وفيه يتم الاختيار بين عدة طرق لاحتساب الأجر المرتبط بالإنتاجية منها:

أ- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي : حيث يتقاضى الفرد أجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده، و يختلف مقدار الأجر المتحقق باختلاف الأساليب المعتمدة و التي تتضمن الآتي:

- أجر القطعة الموحدة : وفيه يدفع الأجر عن كل قطعة منتجة بغض النظر عن العدد، ويعتمد الاحتساب إما على أجر القطعة أو زمن (الوقت) القطعة المعياري، و يتم احتساب الأجر على مرحلتين، في الأولى على أساس عدد الوحدة المنتجة، أجرة القطعة الوحدة، وفي الثانية يحسب وقت معياري لكل وحدة يضرب في عدد الوحدات المنتجة، فيكون عدد الساعات أساس في احتساب الأجور و بغض النظر عن الزمن الفعلي الذي لزمه الإنتاج.

- أجر القطعة المتغير : وفيه يحدد الأجر على أساس سعرين لكل مستوى إنتاج كأن يكون مثلاً: أجر القطعة المنتجة 100 حتى 49 قطعة.

- أجر القطعة المنتجة 150 من 50 قطعة فما فوق.

يحفز هذا الأسلوب العاملين على زيادة الإنتاج، كما يؤدي إلى تحقيق وفورات بسبب اقتصاديات الحجم و تحميل التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة.

ب- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي : يتم في ضوءها حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي، وليس الجهد الفردي المبذول في العمل، وتوزع

المكافأة أو التعويض الجماعي بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب الأسس المتفق عليها.

3- تقييم الوظائف: يمثل تقييم الوظائف تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المنظمة بهدف تصميم هيكل الدفع المناسب، و تتم عملية التقييم بتحديد متطلبات كل وظيفة وأهميتها النسبية في المنظمة، وتهدف هذه العملية إلى :

- تقديم أساس لقياس أداء الفرد: يتركز على المقارنة بين متطلبات كل الوظيفة والعمل الذي يقوم به العامل فعلاً.

- تقديم حقائق لمساواة الأجور: يتم مقارنة الوظائف فيما بينها لتبرير المسارات بين الأجور.

- تقديم حقائق لعلاقات الوظائف: يستخدم في الاختيار، التدريب، النقل والترقية.

- تقديم الحافز للأفراد: يوضح لهم إمكانية الترقى و يحفزهم على السعي إلى ذلك .

4- خطوات تقييم الوظائف : وتبدأ عملية التقييم بجمع المعلومات عن الوظائف المراد تقييمها بالاعتماد على تحليل وتوصيف الوظائف، ثم يتم تحديد العوامل المستخدمة في تحديد قيمة الوظائف بالنسبة للمنظمة ثم اختيار طريقة التقييم:

أ- تحليل الوظائف : يتم جمع البيانات و المعلومات الخاصة بكل وظيفة، من حيث واجباتها، مسؤولياتها، صلاحيات العمل، المؤهلات، الخبرة والخصائص والمواصفات التي تتطلبها الوظيفة من العامل.

ب- تحديد الوظائف التي سيتناولها التقييم : تقسم الوظائف إلى عائلات حسب طبيعتها (إنتاجية، إشرافية، فنية...الخ) و بحكم تشابه مضمون العمل يتم تجميعها حسب هذا التصنيف.

ج- اختيار طريقة التقييم : يرجع نجاح طريقة التقييم إلى عدة عوامل أهمها العناصر التي تتضمنها الوظيفة، طبيعتها وظروف تطبيقها في المنظمة، ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى مجموعتين: طرق كمية وطرق غير كمية تختار من بينها المنظمة التي تناسبها.

5- طرق تقييم الوظائف : ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

1 - الطرق غير الكمية:

أ- طريقة الترتيب البسيط : يقوم المسؤول بدراسة كل وظيفة بالاعتماد على التوصيف الخاص بها حتى يستطيع ترتيبها حسب أهميتها، وتوضع الوظائف الأكثر أهمية في مقدمة الترتيب والأقل أهمية في مؤخرة الترتيب ويرتب بقية الوظائف بين هذه المراكز، ويكرر الخبير عملية ترتيب الوظائف ثلاث مرات ثم يأخذ متوسط الترتيب

ب- طريقة الترتيب المزدوج : يقوم الخبير بدراسة الوظائف و قراءة التوصيف الخاص بها، ثم مقارنة كل وظيفة بالوظائف الأخرى وذلك بإجراء المقارنة بين كل وظيفتين معاً لإظهار أيهما أهم، ويكون أساس المقارنة عوامل معينة مثل التعليم، و الخبرة، والمسؤولية...الخ.

ج- طريقة التدرج : يتم في هذه الطريقة تحديد المجموعات الوظيفية (العائلات الوظيفية) استناداً إلى طبيعة العمل في المنظمة: الوظائف الإدارية، الفنية والإنتاجية، التسويقية، المالية، الكتابية، والمساندة.

ويتم وضع مقياس بعد ذلك لكل مجموعة وظيفية ومناقشته مع الإدارة العاملين في تقسيم كل مقياس إلى درجات وتوصيف المقياس و درجاته بدقة، ومن ثم وضع الوظائف في الدرجة المناسبة في المقياس وبعدها ترتيب وظائف كل درجة وفقاً لطريقة الترتيب المتبع في طريقة الترتيب البسيط وأخيراً يحدد أجر كل وظيفة في كل درجة.

2 - الطرق الكمية : هي الطرق تعتمد على توفر عناصر التقييم، وتباين أعباء الوظائف لتحديد أهميتها النسبية وبالتالي تحديد الأجر المناسب لها. وتتطلب الوظيفة توافر عدة عناصر (مثل المهارة، الخبرة، المجهود والثقافة...الخ) تختلف من وظيفة إلى أخرى في مقدارها وفي عدد العوامل المستخدمة في التقييم، ويتم اختيار عناصر التقييم حسب أهميتها بالنسبة للوظيفة وإمكانية تعريفها بوضوح على أغلبية الوظائف بدرجة متفاوتة حسب أهمية العنصر:

أ- طريقة مقارنة العناصر : يتم تحديد العناصر التي تتم على أساسها المقارنة (المتطلبات الذهنية و البدنية، المهارة، المسؤولية، ظروف العمل...الخ) وتحديد الوظائف التي تحتوي على هذه العناصر أكثر من غيرها (الوظائف الأمامية) ثم تتم المقارنة بين الوظائف على أساس كل عنصر وترتيب جميع الوظائف الأمامية حسب أهميتها لذلك العنصر، وأخيراً تحليل معدلات الأجور توزيعها على العناصر المختارة لتحليل نصيب كل عنصر من معدل الأجر. ويتم مقارنة الترتيب الوظيفي مع الترتيب النقدي للتأكد من مدى المطابقة ويعاد ترتيب الوظائف على أساس العناصر في حالة الاختلاف.

ب- طريقة النقط : تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً، وتتطلب وجود دليل يحتوي على وصف درجات كل عنصر من العناصر تقارن الوظائف على أساسها، وتبدأ مقارنة وصف كل عمل على أساس انطباق

مواصفاته مع إحدى الدرجات (حسب الدليل) ثم تجمع نقاط ذلك العمل تبعاً لما يحتويه من عناصر، ويمثل مجموع النقاط القيمة النسبية لهذا العمل بالمقارنة بالأعمال الأخرى، وتتركز هذه الطريقة على العناصر التالية:

- اختيار الوظائف الأمامية و تحليل الأعمال وتوصيفها.

- تحديد عناصر التقييم وتعريفها بدقة.

- تقدير قيمة أو أوزان العناصر.

- تحديد نقاط كل مرتبة (عنصر فردي).

- تقرير درجة توافر العناصر ومراتبها بكل وظيفة.

- تحديد الأجر الملائم لكل عمل.

نظريات الدوافع في ادارة الأفراد

1) نظرية "ماسلو" في تدرج الحاجات:

لقد قسمها على شكل هرم إلى خمسة أقسام:

أ- الحاجات الفسيولوجية: مثل الأكل، الشرب، الهواء.

ب- الحاجة للأمان: مثل الشعور بالاطمئنان والاستقرار.

ت- الحاجة للانتماء: مثل حاجة الإنسان إلى أصدقاء ومحبين.

ث- الحاجة إلى تقدير الذات: مثل أن يشعر الإنسان بأهميته بالإنجاز واحترام

الآخرين.

ج- الحاجة إلى تحقيق الذات: مثل الاستفادة من طاقاته.

تعتبر الحاجة أ + ب هي الحاجات الدنيا - والحاجات ج + د + هـ هي الحاجات العليا.



نظرية "مازلو" لسلم الحاجات

مشاكل نظرية ماسلو

- 1- ليس هناك دليل ملموس يدعم ما ذهب إلى "ماسلو" في وجود 5 مستويات من الحاجات مرتبة ترتيباً هرمياً.
 - 2- هناك نتائج أو أعمال قد تشبع أكثر من حاجة، فالزيادة في راتب عامل مثلاً قد تشبع حاجة ماسة أساسية لديه وقد تشعره بالأمان والاستقرار.
 - 3- هناك بعض الفروق الفردية بين الأفراد لم يأخذها "ماسلو" بعين الاعتبار عندما نظريته، فهناك افراد تكون الحاجة إلى الأمان لديهم أقوى من حاجتهم إلى المسكن مثلاً.
- (2) نظرية "هيرنزبرغ" في العوامل الدافعة والعوامل الصحية:

أن المقابلات التي أجراها " هيرتزبرغ" مع عدد من المديرين قد خرج بمجموعتين من العوامل:
- الأولى العوامل الدافعة وهي التي تسبب الدخل الوظيفي وعدم الرضى الوظيفي والعوامل
الصحية هي التي تسبب غيابها عدم الارتياح، ومن هنا جاء المفهوم الذي أكدده "هيرتزبرغ"
في نظريته وهو الدخل الوظيفي وعكسه انعدام الرضى الوظيفي والمفهوم العام هو الارتياح
في الوظيفة.

النقاط الأساسية في نظرية " هيرتزبرغ"

- 1- تعتبر العوامل الدافعة عوامل داخلية، أما العوامل الصحية فهي عوامل خارجية.
- 2- العوامل الصحية التي تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل ومن أمثلتها الراتب والأمان الوظيفي والحياة الشخصية.
- 3- العوامل التي يؤدي وجودها إلى الدخل الوظيفي للإنسان وعوامل أخرى يمنح وجودها عدم الارتياح في الوظيفة.
- 4- ترتبط العوامل الدافعة بمحتوى الوظيفة ومثال عليها: الانجاز والمسؤولية والعمل.

مشاكل نظرية هيرتزبرغ

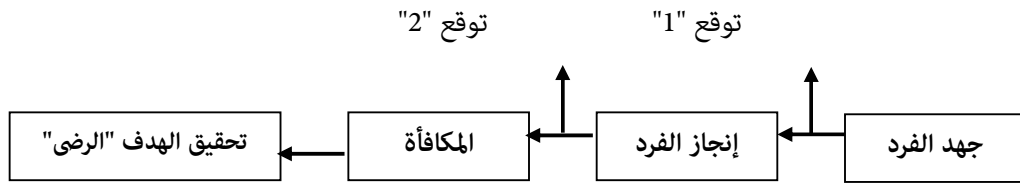
- 1- لم يتمكن "هيرتزبرغ" على إعطاء تعريفات إجرائية دقيقة للمفاهيم التي طرحوها.
- 2- تم الاعتراض على الفصل بين العوامل الواقعة والعوامل الصحية "النقود، التأمين الصحي".

(3) نظرية "ميكلانند" في الحاجات:

- 1- الحاجة إلى الإنجاز: وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهداً وأن يحقق إنجازات معينة يتفوق فيها وفقاً لمعايير معينة.
- 2- الحاجة إلى القوة: وهي الحاجة إلى أن يكون الإنسان مؤثراً في الآخرين وأن يجعلهم يسلكون بطريقة معينة تتفق وما يريد.
- 3- الحاجة إلى الصداقة والانتماء.

مشاكل نظرية ميكلانند:

- 1- اعتقد "ميكلانند" أن كل إنسان يمتلك هذه الحاجات.
 - 2- اعتقد رغم أن "ميكلانند" اهتم بأبحاثه في الحاجات الثلاثة إلا أن أبحاثه حولت الحاجة إلى إنجاز.
 - 3- اعتقد "ميكلانند" إن طريقته لمعرفة هذه الحاجات هي اختبارات إسقاطية.
 - 4- حدد "ميكلانند" زملائه خصائص الأشخاص الذين يميزون بالقوة.
- (4) نظرية التوقعات "فيكتوت كروم":



الشكل نظرية التوقعات "فيكتوت كروم"

يوجد في هذه النظرية توقعات هما:

- 1- يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي أن نتيجة معينة مثل: الطالب يعتقد بأنه سيفهم الموضوع إذا درس، وهنا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.
- 2- هو العلاقة بين الإنجاز والمكافأة مثل: الطالب الذي يعتقد أنه إذا أنجز سوف ينجح.

لقد بنى كروم أربعة افتراضات وهي:

- أ- سلوك الإنسان تحدده قوى تنبع من داخله.
- ب- يتخذ العاملون في المنظمات قرارات معينة مبنية عن إدراكهم أن سلوكاً معيناً سيؤدي إلى نتائج مرغوبة بها.
- ت- أن العاملين في المنظمات يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المنظمات.
- ث- يختلف الناس في حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم.
- (5) نظرية التعزيز " المدعمات":

المدعمات: وهي عبارة عن كتاب شكر أو ترقية أو مدح المدير للموظف، لقد بنى نظرية المعززات على القواعد التالية:

- 1- على المديرين أن يعلموا العاملين بالنواحي التي لم يهتموا بها.
- 2- على المديرين أن يعلموا العاملين بما عليهم أن يقوموا به لكي ينالوا تعزيزاً ما.
- 3- عدم إعطاء مكافأة متساوية لجميع الموظفين.
- 4- يجب التأكد من أن عدم استجابة المدير لسلوك قام به الموظف ما له نتائج معززة.

- 5- على المديرين أن لا يعاقبوا موظف أمام زملائه.
- 6- على المديرين أن يجعلوا النتائج " الثواب والعقاب " معادلاً للسلوك الذي يقوم به الموظف.

6) نظرية العدالة:

ولها فرضيتان هما:

- 1- ينظر الناس إلى العلاقات الاجتماعية مع الآخرين على أنها عملية تبادلية، أي أنهم يتوقعون عوائد معينة لقاء ما يبذله من جهد.
- 2- يميل الناس إلى مقارنة العوائد التي يحصلون عليها بما يحصل عليه الآخرون.
- أن هذه النظرية تقول أن الأفراد تحركهم رغبتهم أن يعملوا بالعمل في علاقاتهم الوظيفية. فعندما يعمل الأفراد في منظمة ما فإنهم يبادلون خدماتهم بما يجهلون عليه من رواتب وفوائد أخرى.

أنواع الأجور

- 1) الأجر الزمني: ويحتسب من خلال وحدة الزمن.
- 2) الأجر الإنتاجي: و يحتسب من خلال الوحدات الإنتاجية.
- 3) الأجر النقدي: ويعبر عنه بما يستلمه من أجر نقدي، ويعتمد ذلك على القوة الشرائية للوحدة النقدية .
- 4) الأجر الأساسي: ويقابله الأجر الإجمالي .
- 5) الأجر الكلي: ويقابله الأجر الصافي والفرق بينهما أنواع الاستقطاعات كالضرائب.

(6) الأجر الفردي: ويقابله الأجر الجماعي، ويرتبط ذلك بطريقة حساب الأجور، فإذا كان إطارها الفرد فهو أجر فردي، وإذا تجاوزته إلى جماعه فهو أجر جماعي.

نظام التحفيز

مفهوم التحفيز

هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف .

عناصره التحفيز

1- الحافز: هو الدافع الذي يدفع الفرد إلى سلوك أو اتجاه معين، ويشترط فيه أن يكون قادر على التحفيز.

2- المحفز: وهو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز، أن يكون مطلعاً على حاجات الآخرين وقادر على التحفيز، وجود هدف يوجه إليه الأفراد، أن تكون لديه خبرة كافية.

3- المحفز: هو الشخص الذي تم دفعه للقيام بسلوك معين ويشترط فيه:

- القدرة: فالشخص المؤهل والقادر هو الذي يمكن تحسين أدائه.

- الرغبة: للوصول إلى الهدف وإدراكه.

تعريف نظام الحوافز

هي مجموعة الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد.

وتعرف أيضاً: الوسائل والعوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين.

ويعرفها أبو الكشك بأنها: العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه، وتقدم نتيجة أدائه المتفوق والمتميز، وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى.

أهمية الحوافز

- 1 - المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- 2 - المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- 3 - المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- 4 - تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- 5 - المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- 6 - تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
- 7 - المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة على انجازه.

أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب

يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين،
وأهمها هذه التقسيمات:

1- من حيث طبيعتها أو قيمتها:

أ - الحوافز المادية :

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم .
و الحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر.

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب.

أشكال الحوافز المادية:

- الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفياً أكبر.
- الرضا الوظيفي: يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل

- عليه فعلاً في هذا العمل، ويتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج.
- المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.
 - مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
 - المشاركة في الأرباح: حيث تقوم الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين.
 - الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين و تعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة الأجر، كما يمكن أن تكون حافز معنوي.
 - التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملاتها وأسرهم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.
 - العلاوات الدورية والاستثنائية: وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.
 - السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف لعبئ النفقات.
 - ربط الأجر بالإنتاج: وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج، فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.
 - الضمان الاجتماعي: وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل، وفي الحالتين يوفر له ضمان مادي لحياة كريمة.
- مزايا الحافز المادي:**
- أ- السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده.

ب- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم.

ج- اشماله على معان نفسية واجتماعية.

عيوبه:

- أنها تدفع العمال إلى العمل الشاق والمضني الذي غالباً ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً.
- إن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساسياً لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات والإشراف، وكذلك أعمال البحث العلمي.

ب- الحوافز المعنوية:

إن حاجات الإنسان متعددة، وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً، إذا هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

وهي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية ، فتزيد من شعور العامل بالترقي في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل إن المادي منها لا يتحقق مالم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها.

والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل، كالحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي،

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية، ويقصد بها كل ما ترتب عليه من رقع الروح المعنوية لدى الأفراد، مثل الإجازات و الترفيه، ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم و التوبيخ وغير ذلك، ولا بد من أن يتم استخدام النوعين معاً بشكل متوازن.

أشكال الحوافز المعنوية:

- **الوظيفة المناسبة :** حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته.
- **الإثراء الوظيفي:** هذا الأسلوب يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته لمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ويعني إشراك العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.
- **الترقية :** تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.
- **الباب المفتوح:** ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الآخرين، ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.
- **لوحات الشرف:** ويعني بذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

- **المركز الاجتماعي:** فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حافزاً إيجابياً، وتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان، والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى إكتسابها و الحفاظ عليها.
- **تسليم الأوسمة:** وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جلييلة، ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير الاحترام.

2- من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

أ- حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف هذه الحوافز إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

- عدالة الأجور الأساسية.
- منح الأكفاء علاوات استثنائية.
- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة.

ب- حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والإهمال وعدم

الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والتي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء و الوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به. وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة.

من أمثلة الحوافز السلبية:

- الإنذار و الردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية.

3- من حيث ارتباطها:

أ- حوافز فردية:

وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج أو مكافأة العامل المواظب كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، ومن شأن هذه الحوافز زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج و أداء أفضل، وقد تؤثر هذه الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية أيضاً إلى جانب الفردية.

ب- الحوافز الجماعية :

تهدف إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن يتعارض عمله مع عمل زملاء، لأن في ذلك

إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل. ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة، أو فرع في شركة أو بنك، أو كلية في جامعة، وهكذا دواليك. فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق Team Spirit ، وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التنافس أحياناً، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد وحوافز على مستوى جماعة العمل وحوافز على مستوى المنظمة ككل .

النتائج المفيدة لنظام الحوافز

- 1- زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.
- 2- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية (أي زيادة ولاء العاملين للمؤسسة).
- 3- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- 4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 5- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 7- تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- 8- شعور العاملين بالرضا عن المؤسسة مما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

نظرية العملية التحفيزية

نظرية العملية التحفيزية، وتشمل بعض النظريات التالية:

- نظرية VROOM للانتظار، وتقوم على أساس فكرة أن الأفراد يكونون متحفزين على اتباع سلوك معين إذا كانوا يعتقدون أن هذا سيساعدهم على تحقيق أهدافهم، وتقسم النظرية الانتظارات إلى نوعين:

النوع الأول : الانتظارات (الآمال) الخاصة بتحقيقات الناتجة عن المجهودات، هو الأمل الذي يعيشه الفرد لتحقيق نتيجة معينة بمجهودات معينة.

النوع الثاني : الانتظارات (الآمال) الخاصة بالنتائج الناتجة عن التحقيقات، وهو الأمل الذي يعيشه للوصول لنتائج معينة بفضل التحقيقات المحققة.

و لقد لخص فروم نظريته في النموذج التالي $M = A \times B \times C$:

M- التحفيز.

A- النوع الأول.

B- النوع الثاني.

C- تقييم الفرد لنتيجته.

و لتحفيز الأفراد على أساس نظرية فروم يجب:

- أن تكون المكافأة متناسب و حاجة الفرد
- أن تحدد النتائج بدقة، وأن تظهر إمكانية تحقيقها من طرف الفرد.

كيف تتعامل مع الطبيعة الإنسانية للعاملين

قد تفعل الكثير من أجل العاملين لرفع معنوياتهم وتحفيزهم للعمل ولا تجد استجابة، ولذا فمن المفيد أن تتعرف على الطبيعة الإنسانية للعاملين لكي تستطيع تفهم نفسياتهم، ومن ثم الوصول إلى هدفك كمدير لرفع وتنمية مهاراتهم في أداء الأعمال الموكولة إليهم، هناك نظريتان أساسيتان في التعامل مع الأفراد وخاصة لأول مرة: الأولى: تسمى نظرية x : وهي نظرية متشائمة جداً تفترض الخطأ في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس، كمن يقول الإنسان متهم حتى تثبت براءته.

وتقوم فروض نظرية x على :

العمل شاق، العامل كسول، العامل لا يحب العمل، العامل غير طموح، العامل يتملص من المسؤولية، العامل يحب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة، العامل لا يتحرك إلا بالمال، العامل مستعد لتقبل الرشوة بالمال حتى لو كان ضد مصلح المؤسسة، وبالتالي يكون المدير وفقاً لهذه النظرية :

ينفرد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد، يهيمن على سير العمل، كل خطوة تتم في العمل تحت إشرافه، لا يثق إلا بنفسه، يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل، لا يقبل كلمة نقد توجه إليه. الثانية: تسمى نظرية y : وتفترض التفاؤل الكبير وتفترض الصواب في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس، كمن يقول المتهم بريء إلى أن تثبت إدانته .

تقوم نظرية y على الفروض التالية :

الناس دائماً تستمتع بالعمل، العمل المحبب كاللعب لا إرهاق فيه ولا ملل، تحقيق الإنجاز عامل مهم كالأجر تماماً للعامل، العمال ملتزمون بطبيعتهم، العمال مبدعون إذا وجدوا الفرصة المناسبة، وعليه فإن الإدارة تكون كالآتي :

القرارات بالتشاور، يُشعر العاملین بالانتماء للعمل، يساعد العاملین على التطور، يشجع العمل الجماعي .

في النهاية الواضح أن الطريقة الثانية هي أفضل للعمل، ولكن أنتبه إلى محاذيرها وهي :

- 1- أن يسيء العمال استخدام السلطة الممنوحة لهم .
 - 2- عدم وجود سياسات صارمة تجاه العمال .
 - 3- أحياناً لا يهتمون بسياسة المؤسسة ويسير كل واحد منهم بمفرده .
- ولكي تنجح عوامل التحفيز التي تتخذها من الضروري أن تتعرف على الاحتياجات التي يحتاجها العاملون، فينبغي :
- 1- إعداد مكان عمل مريح لهم .
 - 2- حاول أن تجعل سلامتهم من أولوياتك وأشعرهم بذلك .
 - 3- تحرى إقامة العدل بينهم .
 - 4- حاول أن تخص المحتاجين مادياً منهم بالأعمال الإضافية لتحسن رواتبهم .
 - 5- حاول الاجتماع بهم على فترات لتستمع إليهم ويستمعوا إليك بعيداً عن توترات العمل .
 - 6- أشركهم في التشخيص واطلب منهم دائماً الأفكار الجديدة .
 - 7- استعمل دائماً عبارات الشكر عند تحقيق الإنجاز .
 - 8- استعمل أسلوب الجهر بالمدح والإسرار بالذم .
 - 9- أعطهم دائماً المثل والقذوة بسماحك لهم بانتقاد سياستك من أجل الوصول للأفضل .

10- ضع نصب عينيك دائماً إيجاد بديل لك أو نائب ينوب عنك عن طريق إفساح المجال للجميع لاكتساب الخبرات.

الفصل الثامن

الترقية

الترقية

تعريف الترقية

هي نقل الموظف من وظيفته الحالية الى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام، حيث يتحمل شغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية أو أدبية . ويتم اختيار أكفاء العاملين واصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى اعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الاداري وفقاً لضوابط نظاميه محددة مسبقاً .

أنواع الترقية

1- الترقية في الرتبة :

وتتم هذه الترقية على أساس ترقية الموظفين من الرتبة الأدنى إلى الرتبة الأعلى منها داخل السلم نفسه، شريطة توفره على المدة المطلوبة للترقية وفق نسق الترقى: بطيء، متوسط، سريع مع مراعاة نقط ونظريات رؤسائه المباشرين، وكذا خلو ملفه من السوابق التأديبية بعد استشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

2- الترقية في السلم:

وتتم هذه الأخيرة على أساس ترقية الموظف من سلم إلى آخر على اثر أقدمية أو رتبة معينتين في السلم الأدنى وفق الشروط المطلوبة قانونياً، أو على أثر امتحان مهني يبرهن فيه الموظف على كفاءته المهنية والعلمية أو بناء على شهادة علمية تؤهله لشغل سلم أعلى.

شروط الترقية

يجوز ترقية الموظف استناداً للمادة الاولى من لائحة الترقيات بالشروط التالية :

أ- شغور الوظيفة المراد الترقية إليها فعلاً.

ب- أن تتوفر في المرشح للترقية المؤهلات المطلوبة للوظيفة التي يراد أن يرقى إليها وفقاً لما هو محدد في دليل تصنيف الوظائف .

ج- أن تكون الوظيفة المراد الترقية اليها مصنفة في المرتبة التالية مباشرة التي يشغلها المرشح للترقية .

د- أن يكون المرشح للترقية قد أكمل أربع سنوات على الأقل في المرتبة التي يشغلها، ولا تحسب المدة التالية لغرض إكمال هذه المدة :

1- مدة كف اليد إذا صدر بحقه عقوبة .

2- مدة الاجازة الاستثنائية .

3- مدة الاعارة لغير المنظمات الدولية أو الاقليمية.

4- مدد الغياب إذا لم تحسب إجازة رسمية .

5- مدد (الابتعاث) أو (الايفاد للدراسة) أو (الإجازة الدراسية) إذا لم يتحقق الغرض من أي منها .

هـ- أن يتعهد الموظف خطياً بالوزالة الفعلية المستمرة لأعمال الوظيفة التي يرشح لها .

النظر في ترقية الموظف

ولا يجوز النظر في ترقية الموظف في الحالات التالية :

1- اذا كان مبتعثاً أو موفداً للدراسة أو للحقاً بدورة تدريبية تزيد عن ستة أشهر في الداخل أو الخارج .

2- إذا كان في اجازة دراسية أو استثنائية .

- 3- اذا كان مكفوف اليد أو محالاً للمحاكمة أو يجرى التحقيق معه في أمور ذات علاقة بالوظيفة العامه أو امور مخلة بالشرف أو الأمانة .
- 4- اذا كان قد عوقب بالحرمان من العلاوة أو الحسم من الراتب مدة خمسة عشر يوماً فأكثر متصلة أو متفرقة خلال السنة السابقة لتاريخ النظر في ترقيته.
- 5- إذا أعد عنه في السنة الاخيرة تقويم أداء وظيفي بتقدير غير مرضي، وفقاً لما ورد في المادة الأولى من لائحة الترقيات .

الخطوات الإجرائية لعملية الترقية

تضمنت المادة الثانية من لائحة الترقيات أنه يتعين اتباع الاجراءات التالية في الترقية :

أ - في الجهات الحكومية :

- 1- تؤلف بقرار من الوزير المختص أو رئيس المصلحة المستقلة لجنة للترقية من ثلاث أعضاء من المسؤولين الرئيسيين، يتم اختيارهم من داخل الجهة الحكومية ويجوز اختيار بعض الأعضاء من خارجها، وفي حالة كون المرشح للترقية أحد أعضائها يجب أن يستبدل به غيره مؤقتاً .
- 2- تقوم ادارة شئون الموظفين في جهة إدارية بإعداد قوائم بالموظفين الذين توفر فيهم شروط الترقية إلى الوظائف الشاغرة التي يتم اختيار شغلها عن طريق الترقية، ويقصد بالجهة الادارية في حكم هذه المادة تلك التي تنظم ميزانيتها بفرع مستقل من فروع الميزانية. وتعتبر البلديات والمجمعات القروية في المنطقة الادارية الواحدة جهة ادارية واحدة وتجري لهم المفاضلة من قبل الجهة الادارية التي تشرف عليها مباشرة في كل منطقة .

3- على إدارة شئون الموظفين الأكّد من صحة القوائم ودقتها واشتمالها على الموظفين جميعهم الذين تتوفر فيهم الشروط، ويكون مدير شئون الموظفين والموظف المختص مسؤولين عن صحة المعلومات المعلومات الواردة فيها.

4- يتم بناءً على موافقة الوزير المختص أو رئيس المصلحة الترشيح للترقية إلى الوظائف الشاغرة من قبل لجنة الترقيات التي يحددها الوزير المختص أو رئيس المصلحة المستقلة عن طريق المفاضلة بين المرشحين، على ألا تزيد المفاضلة مرتين في السنة المالية يتم تحديد موعدها بالاتفاق بين وزارة الخدمة المدنية والجهة الحكومية ذات العلاقة كما يجوز اتباع أسلوب المسابقة لغرض الترقية بموافقة الوزير المختص، والمقصود بالمفاضلة ترتيب الموظفين المؤهلين للترقية على أساس التفوق بالنقاط نتيجة ما حصل عليه كل منهم من نقاط في عناصر المفاضلة التالية :

1- التدريب: ويكون الحد الأقصى لنقاطه المكتسبة في المرتبة (6) نقاط بحيث تحتسب على النحو التالي:

- كل شهر تدريب في الخبرة المباشرة للوظيفة المؤهل لها (نقطة واحدة).
- كل شهر تدريب في الخبرات النظرية أو المقبولة للوظيفة المؤهل لها (نصف نقطة) وتعتبر كل اربعة أسابيع في حكم المادة شهراً ويراعى في احتساب التدريب أن يكون ضمن متطلبات الوظيفة .

2- تقويم الأداء: ويكون الحد الأقصى لنقاطه (4) نقاط للسنتين الاخيرتين اللتين يليهما الترشيح للترقية مباشرة وتحسب على أساس التقويم الذي بدرجة (ممتاز) نقطتان، و(جيد جداً) بنقطة واحد و(جيد) نصف نقطة .

3- الأقدمية : يكون الحد الأقصى لنقاطها (10) نقاط بحيث تحتسب كل سنة خبرة زائدة عن المدة المقررة للبقاء في المرتبة بنقطة ونصف للسنوات الأربع نقطة واحدة لكل سنة بعدها بشرط أن تكون قد أحتسبت ضمن سنوات الخبرة المطلوبة للمرتبة المرشح لها .

4- التعليم ويكون الحد الأقصى لنقاطه (12) نقطة بحيث تحتسب عن كل سنة دراسية بعد الثانوية العامة بنقطة ونصف إذا كانت في طبيعة عمل الوظيفة ونقطة واحدة في غير طبيعة العمل، كما تحتسب عن كل سنة دراسية للمرحلة الثانوية فما دون بنص نقطة، أما المقصود بالمسابقة فهو إجراء اختبار تحريري أو شفوي أو كليهما من قبل لجنة الترقيات ويرتب الناجحون على أساس الدرجات التي حصلوا عليها ويرشح للوظائف الشاغرة الحاصلون على أساس الأول ثم الذي يليه.

5- بعد استكمال تعبئة البيانات بالمرشحين للترقية، يتم رفعها للوزير المختص لاعتماد إحالتها الى وزارة الخدمة المدنية للتأشير بما يفيد أن الترشيح تم وفقاً للأحكام النظامية.

ب - في وزارة الخدمة المدنية :

1- تحال البيانات لإدارة المراجعة السابقة والترقيات بوزارة الخدمة المدنية لتقوم بالمراجعة الأولية وفقاً للخطوات التالية:

أ- التأكد من تحديد تاريخ المفاضلة ومطابقته للفترة المحددة سلفاً.

ب- التأكد من توافيق أعضاء لجنة الترقيات .

ج- التأكد من مطابقة مسميات الوظائف الشاغرة والمشغولة الواردة في المحضر على سجلات الوزارة .

- د- التأكد من إرفاق النماذج مع المحاضر التي تضم أسماء الموظفين الذين لا يرغبون الترقية على الوظائف المطروحة للترشيح أو الذين لا تنطبق عليهم شروط شغلها .
- 2- مراجعة نقاط الموظفين الواردة أسماؤهم في المحاضر، والتأكد من صحتها وفقاً لما نصت عليه المادة الثانية من لائحة الترقيات .
- 3- التأكد من سلامة الترشيح من حيث توافر المؤهلات العلمية والخبرات العملية وفقاً لما ورد بدليل تصنيف الوظائف، ومن حيث التفوق بالنقاط وفقاً لما ورد بلائحة الترقيات .
- 4- اعتماد صحة الترشيح من قبل المسؤولين بالوزارة ثم تعاد لجهتها .
- 5- في حالة وجود ملاحظة على المحضر وتعدر استكمالها أثناء دراسة المحضر يعاد للجهة ويوضح لها رأي الوزارة .
- ج- في الجهة الحكومية مرة أخرى :
- 1- تقوم إدارة شؤون الموظفين بإصدار قرار ترقية من تمت الموافقة على ترقيته وإبلاغه بصورة من القرار، وكذلك إبلاغ إدارته التي يعمل بها ولإدارة المرقى لها، وتزود وزارة الخدمة المدنية بصورة من قرار الترقية انطلائاً من اختصاصها في حفظ سجلات الموظفين بما يكفل تكامل المعلومات عن كل واحد منهم .
- 2- يجب على الموظف مباشرة أعمال الوظيفة المرقى لها في مقرها بصفة فعلية ولا تكون الترقية نافذة إلا من تاريخ المباشرة الفعلية فيما عدا الحالات التالية، فتكون الترقية من تاريخ صدور القرار :
- 1- ترقية الموظف بأمر ملكي أو بأمر سام أو بقرار من مجلس الوزراء أو مجلس الخدمة المدنية .
- 2- إذا كان الموظف منتدباً في مهمة رسمية .

3- إذا كان الموظف ملحقاً بدورة تدريبية لمدة ستة أشهر فما دون .

4- إذا كان الموظف في إجازة رسمية .

5- إذا كان الموظف معاراً لمنظمة دولية أو اقليمية

ويشترط لنفاذ الترقية من تاريخ صدور القرار في الحالات التالية لمزاولة الموظف لعمله بعد انتهاء انتدابه أو تدريبه أو إجازته أو إعارته، وإذا انقطع الموظف عن أعمال الوظيفة في مقررهما مدة ثلاثين يوماً متصلة أو منقطعة دون عذر مقبول خلال مدة سنة من تاريخ ترقيته فيصدر صاحب الصلاحية قرار بإلغاء الترقية .

3- لايجوز النظر في نقل الموظف المرقى إلى وظيفة أخرى، أو تكليفه بأعمال تقع خارج مقرر الوظيفة المرقى إليها قبل مضي مدة لاتقل عن سنة من تاريخ مباشرته العمل المستمرة لأعمال الوظيفة المرقى لها في مقررهما، ولا تحتسب ضمن الفترة المشار إليها مدة الإجازة الاستثنائية أو الغياب بدو راتب .

الفصل التاسع

تقييم أداء العاملين

تقييم اداء العاملين

مفهوم تقييم الأداء العاملين

هي تتجه وظائف إدارة الأفراد و سياساتها وقراراتها نحو تحقيق أداء فعال وإنتاجية عمل مرتفعة، فالخطيط للقوى العاملة و تصميم برامج الاختيار والتوظيف، والتدريب والتنمية، وسياسات الأجور والحوافز، وتعزيز دور القيادة و الإشراف، وتهيئة طرق ووسائل الاتصال الملائمة، كلها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة شؤون الأفراد في المنظمة، بهدف زيادة فاعلية أداء العاملين وكسب ودهم وولائهم وصولاً إلى أعلى إنتاجية ممكنة.

عناصر تقييم الأداء العاملين

1- معايير الأداء:

تعتبر معايير الأداء أو معدلات الأداء مصدراً في الحصول علي المعلومات اللازمة لتقييم أداء الأفراد، وتختلف هذه المعايير باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسها المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها .

2- قياس الأداء الفعلي:

يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع و تجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية معينة، ليتم بعد ذلك مقارنة المحقق الفعلي مع معايير الأداء الموضوعية، وتتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحددة سابقاً، بمعنى أن مقاييس نتاج الأداء الفعلي مشتقة من المعدلات المعيارية لهذا الأداء.

3- مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به :

أي أن على المشرف أو المدير أن يجتمع مع مرؤوسه ويناقش معه الأهداف التي يتوقع منه تحقيقها، قد تكون هذه الأهداف قصيرة أو طويلة الأجل ويمكن أن تغطي عدة غايات يرغب القسم أو المنظمة في الوصول إليها، والتي تعتمد على مسؤوليات الوظيفة الحالية أو المستقبلية.

يجب على المشرفين أن يحددوا الجدارات الرئيسية للوظيفة، ومن ثم يستخدموا هذه الجدارات في تقرير أهداف الأداء المستقبلية، يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس حيث أمكن، مثل إكمال مشروع معين ضمن فترة زمنية معينة. ويمكن أن يقدم المشرفون المساعدة للمرؤوسين مثل تدريب إضافي وذلك لمساعدتهم في تحقيق الأهداف، ويجب تسجيل أهداف الأداء الجديدة والتي تم الإتفاق عليها بين الموظف ورئيسه ويجب مراجعتها بانتظام وتعديلها حسب الحاجة.

4- خطط عمل لمعالجة الأداء أو المشاكل السلوكية:

يمكن أن تكون خطط العمل مساعد فعال في حالة مواجه الموظف لمشاكل في الأداء، على المدير أن يحدد ويناقش هذه المشاكل مع الموظف كلما حدثت، ويقترحون إجراءات لتحسين الأداء، وتحلل هذه الخطة طبيعة المشكلة، والخطوات التي سيتخذها كلا من الموظف ورئيسه بالتعاون على حل المشكلة، والفترة الزمنية التي سيستغرقها تنفيذ الخطة.

ويجب على الموظف أن يساهم ويقترح أي تغييرات يراها مناسبة على الخطة، فور الإتفاق على الخطة، يجب أن تراجع بانتظام للتأكد من أن الموظف قادراً على تنفيذها بنجاح

5- المراجعة الرسمية والتي توثق بدقة الصورة الشاملة:

الأفضل أن تتم المراجعات الرسمية عدة مرات في السنة، ولا بأس من إجراء اللقاءات بشكل غير رسمي ومنتظم (نصف سنوية أو حتى سنوية) على أية حال، خلال هذه اللقاءات لا يجب مناقشة مشاكل الأداء الحالية، حيث أنه يكون قد تم إخطار الموظف إلى هذه المشاكل أثناء المناقشات الغير رسمية وتم وضع خطة عمل لها، ولكن تكون هذه اللقاءات بهدف تقييم مدى إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعة سابقاً، ولمعرفة هل الموظف يسير على الطريق الصحيح لتطوير مهنته.

6- تدريب المشرفون للحصول على أكبر فائدة:

يجب أن يُدرب المشرفون على مهارات القيام بتقييم أداء فعال، وذلك لكي تكون هذه التقييمات صلبة وموثوقة، عادة يتضمن هذا التدريب إرشادات في الإستماع الفعال وإدارة النزاع وكيفية تقليل الجدل إذا أعترض الموظف على جزء معين من التقييم، هذا التدريب مهم جداً حيث أن التعليقات الغير مسؤولة أو الغير مرتبطة بتقييم الأداء، قد تؤثر على قرار المشرف، وأيضاً يجب إعطاء تعليمات مكتوبة إلى المشرف قبل كل فترة تقييم لتكون بمثابة رسالة تذكيرية للسلوك الملائم الذي يجب إتباعه في إجتماعات تقييم الأداء، هذا الإتجاه المنضبط في التخطيط لتقييم الأداء سوف يساعد على إزالة العوائق المتوقعة .

أهمية تقييم الأداء العاملين

يعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة و منظمة و تحقق فوائد عديدة سواء للمنظمة أو للعاملين أنفسهم، و أهم هذه الفوائد:

- 1) يعتبر تقييم الأداء أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور والمكافآت والحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة النسبية في عوائد الأفراد، كما و تعتبر نتائج الأداء أساساً موضوعية لسياسات الترقية والنقل.
- 2) يعتبر تقييم الأداء مرشداً لتحديد هيكل العمالة في المنظمة وتحديد الأعداد اللازمة من القوي العاملة، وفي التخطيط لبرامج وسياسات الاختيار والتعيين، وفي تقدير مدي صلاحية اختبارات التوظيف، ولإعادة النظر في تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته ومهاراته.
- 3) يسهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية على أساس جوانب الضعف في الأداء.
- 4) يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من اجل استغلالها و توظيفها لزيادة مستوي الأداء الحالي.
- 5) تشير نتائج تقييم الأداء إلى مدى نجاح أماط القيادة و الإشراف المستخدمة.
- 6) يعتبر تقييم الأداء أساساً لعملية التطوير الإداري سواء في ما تعلق منها بالجوانب التنظيمية للمنظمة أم بجوانب العمل نفسه.
- 7) يكفل تقييم الأداء استمرار الرقابة علي أداء العاملين .
- 8) يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للأفراد وخلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية، وذلك نتيجة شعور العاملين بان مختلف سياسات وإجراءات الأداء في التوظيف والتوزيع والتدريب والترقية والتحفيز تقوم على أسس موضوعية و عادلة، مما يوطد العلاقة بينهم و بين الإدارة.

اهداف تقييم الاداء العاملين

- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.
- تقويم سياسة الاختيار والانتقاء.
- تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الادارية.
- تقويم سياسة التدريب والتطوير.
- تقويم سياسة الحوافز والاجور.
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.
- كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال.
- مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم في ادائها.

مشاكل تقييم اداء العاملين

أ- انعدام التقييم كلياً: يجعل من يعمل كمن لا يعمل، وهذا من أسباب إحباط عزيمة العاملين إما عدم وجود أي نوع من التقييم بالمؤسسة أو وجود تقييم شكلي في شكل نماذج نمطية كالتي نراها في معظم إداراتنا الحكومية، وهو نوع من أنواع التقييم يعد آخر السنة يقيم فيه أداء الموظف عن سنة كاملة.

ومن عيوب هذا النوع من التقارير انعدام المتابعة اليومية للموظف، حيث يتفاوت أداء الموظف من يوم إلى آخر وليس من العدل تقييم أداء الموظف وفق آخر أداء له، وهذا ما يرصده التقرير السنوي الممثل في النموذج المنوه عنه، والعيب الثاني أن التقييم يخضع للأهواء الشخصية ودرجة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ولا يخضع لمعايير الأداء.

ب- سوء التقييم :

1- نتيجة لعدم وجود المعايير السليمة: ومن المهم أيضاً أن يكون التقييم وفقاً لمعايير موضوعية متجردة، وليست شخصية متحيزة، فإذا توفرت تلك المسلمات أسهمت بشكل إيجابي في زيادة درجة رضا العاملين.

2- عدم وجود الكفاءات الإدارية القادرة على التقييم : إن ما تفرزه الإدارة الراهنة من قيادات إدارية غير قادر على مسك زمام الأمور، وذلك بسبب ما اكتسبته من عادات سيئة وأمراض إدارية مستعصية نتيجة لاحتكاكها بالمدرء المسؤولين على إدارة الموسوسات العامة، والذين يعتبرون من أكبر مظاهر الفساد الإداري المنتشر في كافة قطاعات المجتمع في عالمنا العربي. وهذا من شأنه أن يؤثر سلباً على تقييم هذه الفئة لمروسيهم نتيجة لضعف الإمكانيات الإدارية وعدم القدرة على تحكيم المعايير العلمية للتقييم ففاقد الشيء لا يعطيه كما يقال.

3- عدم وجود عدالة في التقييم:

أ - نتيجة لوجود عناصر إدارية تتعامل مع المحسوبية والرشوة : في بعض الأحيان يتعامل المدرء مع مروسيهم بشتى أنواع المحسوبية والرشوة فتمنح التقييمات الجيدة لمن يحابي ويتملق ويخدم الرئيس، أو يدفع له رشوة فتفقد هذه التقييمات هدفها ولم تعد صالحة لاتارة المنافسة بين أفراد الفريق الواحد، وهذا مظهر من مظاهر الفساد الإداري المستشري في معظم مؤسساتنا الإدارية.

ب- نتيجة وجود الشللية وتداول السلطة بشكل مخالف لقاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب :

من اكبر الأمراض الإدارية المنتشرة في بيئتنا الإدارية الراهنة الشللية التي تأتي نتيجة للصراع على تداول المناصب الإدارية، وغياب قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب. حيث يتمكن مجموعة من المدراء من الوصول إلى هرم السلطة فيمنحون أتباعهم كافة الميزات والحوافز بدون وجه حق في الوقت الذي يسلبون خصومهم ابسط حقوقهم، وبذلك لا يكون للتقييم معنى وتفشل الإدارة في تحقيق أهدافها ويكثر هذا النوع من الصراع داخل مؤسسات القطاع العام.

3- عدم استقرار الإدارة - :

أ - عدم استقرار العناصر الإدارية .

ب - عدم استقرار الهيكل التنظيمي والملاك الوظيفي.

متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء العاملين

1- التنسيق و التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لدي اختيار طريقة التقييم المناسبة و المعايير المناسبة والمقاييس المناسبة لتلك الطريقة.

2- أن تكون معدلات أو معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد وخلق الحوافز لديهم لتحسين و زيادة إنتاجيتهم.

3- معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية والتنظيمية والبيئية على كمية وجودة نتاج الأداء، والأخطاء الناشئة بسبب تحيز المقيمين، والأخطاء الناشئة من الصفات الشخصية للمقيمين كالشدة واللين .

4- الدقة في اختيار المواصفات.

5- وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة، أو من الواقع الفعلي في المنظمات المماثلة.

6- تحديد نماذج واستمارات التقييم وما تنطوي عليه من معلومات بصورة واضحة تمكن المشرف أو المقيم من استخدامها بيسر وسهولة.

7- أن يتولى عملية تقييم الأفراد المشرف المباشر.

8- أن يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء ومهما كانت مستوياتهم الوظيفية.

9- أخبار العاملين بنتائج التقييم ومناقشتهم بذلك، وإتاحة كل الفرص الممكنة للتعبير عن آرائهم بحرية لمساعدتهم وتوجيههم نحو تنمية قدراتهم ومواهبهم.

الإجراءات المترتبة على تقييم الأداء

1- إصلاح و تعديل الأجر أو المرتب:

قد تم تعديل الأجر نتيجة تقييم الأداء سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو

غير رسمية، فقد اتضح أن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ما تم الربط بين الثواب

والأداء لذلك، ولكي تنجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد، يجب أن نتبنى زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء.

2- النقل داخل التنظيم:

قد يترتب على تقييم الأداء التحريك داخل التنظيم، فالتقدم والنمو يتم من خلال الترقية لأعلى والنقل والتحويل.

3- شغل وظيفة اعلي من خلال التدريب و التنمية:

يترتب على زيادة أعباء ومتطلبات العمل خلق أوضاع أو ظروف لا يستمر معها شاغلي هذه الوظائف، مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة والمهارة بجانب المهارات الحالية.

4- التحويل إلى وظيفة أخرى:

يمكن للأفراد تحقيق النمو والتقدم داخل التنظيم، وذلك من خلال تحويلهم من وظيفة لأخر يحدث هذا عادة عندما تتوافر لدى الفرد قدرات متعددة والمستخلصة من تقييم الأداء، تفوق ما يتطلبه العمل الحالي، أو أن التحويل يعني وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته.

5- الترقية :

مع انه قد يترتب علي الترقية الزيادة في الأجر، ولكن هذا ليس ضرورياً في كل الأحوال، فالترقية تعني النقل إلى مركز أو وظيفة اعلى، وغالباً ما تتم الترقية إلى مستوى اعلى أو نتيجة لتقييم الوظائف وتصنيف المهام.

الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين

من بين الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين هناك الطريقتين التاليتين:

1- طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على اشتراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمهم على أساس

تحقيقها، وتتكون من الخطوات التالية:

- تكوين وتعريف مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بوضوح .
- اتصال الإدارة بالعمال لإرشادهم لما هو أنسب للمنظمة، ولتحقيق أهدافها ذلك حتى يتمكنوا (العمال) من وضع خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف.
- عقد الإدارة لاجتماع مع الموظفين لمناقشة الخطة التي قاموا بوضعها والتعديل فيها، ومحاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة للوصول في النهاية إلى رضا واتفاق الطرفين، وهنا يمكن للإدارة تحديد المعايير التي تستند إليها في التقييم.
- إعطاء فرصة للفرد لتقييم ذاته.
- وأخيراً تقييم النتائج التي توصل إليها العاملين ومقارنتها بالأهداف، والمعايير المحددة سابقاً، ثم البحث عن الأخطاء والفروق إن وجدت، ودراسة أسبابها ثم تصحيحها ومحاولة إيجاد الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل، وبعد ذلك يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية القادمة .
- إن هذه الطريقة أي الإدارة بالأهداف لا تركز على الصفات الشخصية للفرد، ولكن تركز على الإنجاز وكيفية إنجاز الأهداف، هل بالطريقة المتفق عليها وفق المعايير المحددة سابقاً أم لا.

2- طريقة البيانات:

يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءاً عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب، وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم. عيب هذه الطريقة هو أن تعطى صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملين دائماً حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

3- طريقة الترتيب :

تؤخذ مجموعة من العمال تقيم تقييماً عاماً وشاملاً وترتب ترتيباً تنازلياً، ولكن عيب هذه الطريقة يكمن في الأساس الذي يحكم به على عامل أنه الأفضل والآخر الأسوأ، فإذا تم ذلك حسب خاصية معينة فيمكن أن تكون هذه الخاصية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لشخص والعكس بالنسبة لآخر، لأن كل منا لديه تفضيل لميزة معينة، وبالتالي الحكم بهذه الطريقة على العامل هو حكم عام وهذا هو عيب هذه الطريقة.

استخدامات تقويم الأداء

يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقويم أداء العاملين في المجالات التالية:

1. التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي:

ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المنظمة بالكثير من المتغيرات وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها و كفاءتها و إمكاناتها، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل، ولذلك فأن نتائج التقويم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.

2. تطوير الأفراد:

تستخدم نتائج التقويم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين، وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.

3. رفع دوافع الأفراد:

أن المعلومات المرجعة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة، إذ تعد احد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي ، فالعاملون يتطلعون دوماً إلي معرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتياً.

4. بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:

تخدم نتائج تقويم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية، إذ أن هنالك أسساً في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء، ولذلك فإن نظام تقويم الأداء لابد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقويم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل.

لذلك فإن هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند على المهارات - Skill Based Incentives أي أن عملية تقويم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز على المهارات.

تحليل اداء العاملين

أن اسلوب تحليل الاداء يقوم على تحليل اسباب سوء الاداء قبل وصف الحلول ويوجد اسلوبان لهذا الامر هما:

1- اسلوب العلاج التشخيصي.

2- اسلوب العلاج السريع.

وحتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناجح للاداء، يجب ان يتوفر بالمدير عدة شرط اهمها:

- ان يكون المدير ذا كفاءة عالية في العملية التي يؤديها الفريق.
- ان يمتلك مهارات التعامل مع الافراد لبناء الثقة معهم.
- خلق الثقة والمصادقية لمواجهة البحث عن الحل الافضل.
- القدرات التنظيمية .
- الكاريزما القيادية للمدير.
- القدرة على الابداع والابتكار لوضع حلول مناسبة.
- الشجاعة المناسبة.
- القدرة على تبصر الاشياء.

تعريف معايير الأداء

هي المستويات التي يُعتبر عندها الأداء جيداً وتُستخدم كمقاييس للتقييم.

خصائص معايير تقويم الأداء

يجب أن تتميز معايير تقويم الأداء بالخصائص التالية :

- 1- الصدق : يجب أن تقيس المعايير الأمور التي صُممت من أجل قياسها .
- 2- الثبات : يجب أن تحصل على نفس النتائج في حالة إعادة التقييم أكثر من مرة وفي نفس الظروف .
- 3- أن تنبع المعايير من أهداف المراكز الاجتماعية والوزارة.
- 4- التمييز : أي قدرة المعيار على التمييز بين مستويات الأداء لدى الموظفين بدقه .
- 5- أن تكون المعايير غير متحيزة .

- 6- تعدّد المعايير لتقيس جوانب مختلفة للأداء .
- 7- سهولة استخدام المعيار (عدم اختيار معايير معقدة) .
- المجالات التي تستخدم فيها وظيفة قياس وتقييم الأداء**
- 1- تحديد صلاحية الموظف للوظيفة :
- يبين التقييم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد من خلال اختبار أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح .
- 2- الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية :
- يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المكافئة .
- 3- تحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية :
- يبين التقويم نقاط الضعف والقوة لدى الموظف، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة .
- 4- الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت :
- يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم .
- 5- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف .
- 6- تحسين مستوى الاداء بالمراكز الاجتماعية.
- 7- الاسترشاد بالتقويم لإعادة النظر في تحليل العمل .
- 8- الاسترشاد بالتقويم لإعادة النظر في سياسات والقرارات الوزارية.

مشاكل عملية تقييم الأداء

يكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها:

1- المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم للممارسته للمهنة؛ لذي يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الإجتماعي.
- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.
- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادة .
- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق، ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه ان يعدم خاصية الإستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.
- التحيز الشخصي: وهو إنحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن.

2- المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

قائمة المراجع

- المراجع العربية

- أميمه، الدهان، (1981). تغيير وتطوير المنظمات - أنظر كذلك كتاباتها حول النظريات العلمية لمنظمات الأعمال.
- القريوتي، محمد، (2001). مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع ودار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .
- أبو نبعه ، عبد العزيز ، (2001) . المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط 2). دار مجدلاوي للنشر والتوزيع . عمان - الأردن .
- عقيلي، عمر وصفي ، (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، (ط1). دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- السلمي، علي، (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب.
- ثومسون، روزمري، (2004). إدارة الأفراد. ترجمة حزام ماطر المطيري، النشر العلمي و المطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
- الخزامي، عبد الحكم احمد، (2003). إدارة الموارد البشرية إلى أين- التحديات التجارب التطلعات. دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة.
- السالم، مؤيد، صالح، عادل، (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، (ط1). عالم الكتب الجديد للنشر والتوزيع، اربد - الأردن.
- منجي، محمد عبد الفتاح، (1988). تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، بيمكو للاستشارات الهندسية. القاهرة.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (2003). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، (ط2). مركز أحمد ياسين الفني. عمان - الأردن.
- عليوة، السيد، (2001). تحديد الاحتياجات التدريبية، (ط1). اتيراك للنشر والتوزيع . القاهرة.

- حسين خريف، (2003). الاتصال: مفاهيم، أساليب وأنواع” في فضيل دليو وآخرين: الاتصال في المؤسسة، فعاليات الملتقى الوطني الثاني، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة.
- جودة، محفوظ أحمد، (1999). العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، (ط3). دار زهران النشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- مرزوق، يوسف، (1998). مدخل إلى علم الاتصال. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
- رشيد، مازن، (2001). إدارة الموارد البشرية، (ط1). بدون دار نشر. عمان - الأردن.
- حسن، رواية محمد، (1998). إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية. مصر.
- المغربي، عبد الحميد، (2001). إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية. المنصورة - مصر.
- مهنا، محمد نصر، (2004)، إدارة الأزمات، قراءة في المنهج، مصر.
- حسن، عادل، (1980). الأفراد في الصناعة، دار الجامعات المصرية. الإسكندرية.
- اتكنسون، فيليب، (1996). إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة. تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- الدرادكة، مأمون وآخرون، (2001). إدارة الجودة الشاملة، (ط1). دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- حسين، عبدالرضا علي وآخرون، (2006). مقترح الخطوط العريضة لمنظومة مركز الجودة، وزارة التربية والتعليم، البحرين، مارس.
- حنفي، فتحي، (1980). إدارة الأفراد، المطابع المتحدة. القاهرة

- المراجع الاجنبية

- Drucker , peter, (1998) . manger a new pravdigms, forbes global Business&finace.USA.
- Jean René Edighoffer, (2001). précis de gestion d'entreprise ; édition Nathan ; France .
- Trorrington, D and Hall, L. (1998), Human Resource Management, (4th ed). London: Prentice Hall Europe.
- Richard, L., Daft, (2003). Organizational Theory and Design, Eighth edition.
- Noe, Raymod, A., (2005). Employee Training and Development. MC-Grew Hill.
- Daniel Bougnoux, (1999). Introduction aux sciences de la communication, Alger, Editions Casbah , , p72.
- Fraser P. Seitel, (1995). The Practice of Public Relation 6th.ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Melvin Defleur , and Sandra Ball – Rokeach , (1989). Theories of Mass Communication, 5th . Ed. Longman, New York.
- Torrington, Derek and Hall Laura, (1998). Human Resource Management. 4th ed., Pearson Education Limited, England.
- Derek, T., and Laura H., (1998). Human Resource Management, 4th ed., London.
- Normman, Stone, (1995). The management and practice of public relations, Macnillaa Business, London.
- Harry S.Hertz (2001).Baldrige National Quality Program , National Institute of and technology , Web site: www.quality.nist.gov
- Bashshur, M , (1992). Quality education as a catalyst for- National Unity paper presented at the CIES Conference , Annapolis Mb.

- المراجع الالكترونية

- www.islammemo.cc/fan-el-edara/fkr
- www.daeyaa.com/re/edara.doc
- www.tudiantdz.com
- www.hrm-group.com/article80.html
- www.midad.me/arts/view/27530
- www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm
- alnabil.maktoobblog.com/1605090/
- www.khayma.com/sa3/alkatamh.htm
- www.qatarposts.com/.../relations/pagepublicrelationar.htm
- majdah.maktoob.com- www.liec-edu.com/HumanResource_Ar.asp
- www.justice.gov.ma.
- www.abdelrafea.maktoobblog.com.
- www.mmsec.com/m3-files/tqm-school-1.doc

المحتويات

5	- المقدمة
الفصل الاول	
الادارة	
9	- مفاهيم الادارة
9	- تطور ظهور علم الادارة
19	- أهداف الادارة
20	- الادارة بين العلم والفن
21	- خصائص الوظائف الإدارية
22	- المدير والاداري
23	- وظائف الإدارة
الفصل الثاني	
إدارة الأفراد	
39	- مفهوم إدارة الأفراد
40	- تطور مفهوم إدارة الأفراد
44	- سلوك الافراد
47	- أهمية إدارة الأفراد
48	- مهام إدارة الأفراد
48	- وظائف إدارة الأفراد
53	- الإستراتيجية الإدارية لوظائف الأفراد

الفصل الثالث

تخطيط الموارد البشرية

- 57 - مفهوم التخطيط
- 57 - عناصر التخطيط الإداري
- 59 - مزايا التخطيط
- 59 - مفهوم تخطيط الموارد البشرية
- 60 - سمات تخطيط الموارد البشرية
- 62 - أهمية تخطيط الموارد البشرية
- 63 - أهداف تخطيط الموارد البشرية
- 64 - أسباب فشل تخطيط القوى البشرية
- 64 - مراحل تخطيط الموارد البشرية

الفصل الرابع

تدريب وتنمية ادارة الأفراد (الموارد البشرية)

- 71 - مفهوم التدريب
- 71 - مفهوم تنمية الموارد البشرية
- 71 - أهداف التدريب
- 73 - أهمية التدريب
- 74 - الغرض الاستراتيجي للتدريب
- 76 - أنواع التدريب
- 80 - خطوات التدريب
- 81 - أساليب التدريب الفعال
- 87 - مكونات التدريب

الفصل الخامس

الاتصال والعلاقات العامة في ادارة الأفراد

- 101 - أولاً: الاتصال في ادارة الأفراد
- 101 - مفهوم الاتصال
- 101 - عناصر الاتصال في ادارة الأفراد
- 102 - أهمية الاتصالات الإدارية
- 104 - أهداف الاتصال
- 104 - أنواع الاتصالات الادارية
- 105 - وسائل الاتصال
- 107 - عناصر الإتصال الفعال مع الآخرين
- 108 - معوقات الاتصال
- 108 - الاتصالات من المنظمة إلى العاملين
- 109 - ثانياً: العلاقات العامة في ادارة الأفراد
- 109 - مفهوم العلاقات العامة
- 110 - وظائف العلاقات العامة
- 110 - أهداف العلاقات العامة
- 112 - صفات موظف او مدير العلاقات العامة
- 112 - دور العلاقات العامة في معالجة مشاكل الأفراد
- 113 - تقويم نشاطات العلاقات العامة
- 114 - استخدام قائمة الفحص لتقييم جهود العلاقات العامة

الفصل السادس

استقطاب واختيار الأفراد

- 117 - أولاً: استقطاب الأفراد
- 117 - مفهوم الاستقطاب
- 117 - مصادر استقطاب الأفراد
- 118 - فاعلية استقطاب الأفراد
- 119 - خطوات استقطاب واختيار الأفراد
- 120 - ثانياً: اختيار الأفراد
- 120 - مفهوم وظيفة الاختيار
- 120 - خطوات عملية الاختيار
- 121 - مصادر اختيار الأفراد
- 124 - مراحل عملية الاختيار
- 128 - اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب
- 128 - معالم الوظيفة

الفصل السابع

نظام التعويضات والحوافز في إدارة الأفراد

- 139 - مفهوم التعويضات
- 139 - وظيفة التعويضات
- 139 - أهمية التعويضات
- 140 - مبادئ تحديد الأجور والرواتب
- 140 - أنظمة دفع الأجور
- 145 - نظريات الدوافع في إدارة الأفراد
- 150 - أنواع الأجور
- 152 - نظام التحفيز

- مفهوم التحفيز 152
- عناصره التحفيز 152
- تعريف نظام الحوافز 152
- أهمية الحوافز 153
- أنواع الحوافز 153
- النتائج المفيدة لنظام الحوافز 160
- نظرية العملية التحفيزية 161
- كيف تتعامل مع الطبيعة الإنسانية للعاملين 161

الفصل الثامن

الترقية

- تعريف الترقية 167
- أنواع الترقية 167
- شروط الترقية 168
- النظر في ترقية الموظف 168
- الخطوات الإجرائية لعملية الترقية 169

الفصل التاسع

تقييم اداء العاملين

- مفهوم تقييم الأداء العاملين 177
- عناصر تقييم الأداء العاملين 177
- أهمية تقييم الأداء العاملين 179
- اهداف تقييم الاداء العاملين 181
- مشاكل تقييم اداء العاملين 181
- متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء العاملين 183
- الإجراءات المترتبة على تقييم الأداء 184

186	- الطرق الحديثة في تقييم اداء العاملين
187	- استخدامات تقويم الأداء
188	- تحليل اداء العاملين
189	- تعريف معايير الأداء
189	- خصائص معايير تقويم الأداء
190	- المجالات التي تستخدم فيها وظيفة قياس وتقويم الأداء
191	- مشاكل عملية تقييم الأداء
193	- قائمة المراجع

إدارة الأفراد



أكاديميون للنشر والتوزيع

عمان - مقابل الجامعة الأردنية

تلفاكس : ٥٣٣٠٥٠٨ - ٠٦

e-mail:academpub@yahoo.com